

McKinsey
& Company

Akzente

Nachhaltigkeit erreichen – aber wie?

Der Weg zur Nachhaltigkeit führt durch
alle Unternehmensbereiche – und durch
die gesamte Lieferkette



Der Supermarkt als sozialer Treffpunkt

Er ist verantwortlich für 380.000 Beschäftigte und 75 Milliarden Euro Umsatz, für mehr als 10.000 Supermärkte und Discountgeschäfte in Europa, für Baumärkte, Großhändler und Touristikunternehmen: Lionel Souque, Vorstandsvorsitzender der *REWE Group*, berichtet im Interview mit Akzente, wie er den Handelsriesen durch die Zeit der Pandemie gesteuert und was er dabei für die Zukunft des Geschäfts gelernt hat. Im Mittelpunkt stehen die Themen, die über den Erfolg in den nächsten Jahren entscheiden werden: Digitalisierung, Kanalstrategie und Schnelllieferdienste, aber auch die Verbesserung des Einkaufserlebnisses im Laden mit Hilfe von künstlicher Intelligenz.

Mit den großen Herausforderungen unserer Branche beschäftigen sich auch die Beiträge unserer Kolleginnen und Kollegen in dieser Ausgabe von Akzente: Unter anderem geht es um die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Konsumgüterindustrie, die Online-Zukunft des Lebensmittelhandels, die richtige Omnichannel-Strategie und zukunftsfähige Operating Models im Einzelhandel.

Allesamt Themen, die auch *REWE*-Chef Souque auf seiner Agenda hat. Und am Ende unseres Gesprächs spricht er noch ein ganz analoges Kundenbedürfnis an – eines, das den Reiz von stationären Supermärkten auch in zehn Jahren noch ausmachen wird: „Sie sind ein Ort der sozialen Begegnung, der in Zeiten von Home-Office und der steigenden Zahl von Alleinlebenden noch wichtiger wird.“

Anregende Lektüre wünschen Ihnen

Klaus Behrenbeck Frank Sängler



Klaus Behrenbeck
Senior Partner bei
McKinsey und
Herausgeber von
Akzente



Frank Sängler
Senior Partner bei
McKinsey und Leiter
Consumer-Sektor
Deutschland und
Österreich

Inhalt



06 **McKinsey News** **Aktuelle Studien und relevante Trends**

Nachhaltiger Konsum durch Corona beschleunigt; Online-Bewertungen wichtig für Kaufentscheidungen; Klimaneutralität zum Nulltarif möglich; Jo-Jo-Effekt beim Online-Shopping erwartet; mehr Produktivität durch hybrides Arbeiten; Secondhand im Aufwind



10 **Konsumgüterindustrie** **Nachhaltigkeit erreichen – aber wie?**

Ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele sind heute Pflicht in der Konsumgüterindustrie. Doch wer sie erreichen will, braucht Veränderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette – und einen Fahrplan.



20 **Online-Lebensmitteleinzelhandel** **Gorillas im Nebel – die Online-Zukunft des Lebensmittelhandels**

Picnic, Gorillas, Flink und *knuspr* – schnelle Lieferdienste begeistern Lebensmittelkunden. Wie der stationäre Handel jetzt konkurrenzlos sein kann.



26 **Interview mit Lionel Souque, Vorstandsvorsitzender der REWE Group**

„Unter den Lebensmittelhändlern in Deutschland sehen wir uns vorn“

Der Chef von *REWE, PENNY, BILLA, toom, Lekkerland* und *DER Touristik* erklärt, was der Gruppe durch die Corona-Krise geholfen hat und warum wir auch in zehn Jahren noch gern in den Supermarkt gehen werden.



34 **Kanalstrategie** **OmniNEXT – Omnichannel neu denken**

„Online first“ lautet das Leitprinzip für den modernen Omnichannel-Handel. Eine neue Analysemethodik hilft auf dem Weg dorthin.



42 **Handelstransformation** **Klotzen statt Kleckern**

Der Druck auf den Einzelhandel wächst, Kostensenkungen allein reichen nicht mehr aus. Gefordert ist eine Neuausrichtung der gesamten Organisation.



50 **Luxussegment Uhren und Schmuck** **Der Glanz kehrt zurück**

Das Geschäft mit teuren Uhren und edlem Schmuck wächst wieder. Wer vom Aufschwung profitieren will, sollte Digitalisierung und Direktgeschäft forcieren.



56 **Portfoliomanagement** **Kleine Marken, große Chancen**

Etablierte Unternehmen profitieren mehr denn je vom Zukauf kleiner Marken – wenn es ihnen gelingt, ihr Portfolio individuell zu steuern.

62 **Impressum**

Corona – Katalysator der Nachhaltigkeit

McKinsey-Umfrage belegt verstärkten Trend zu nachhaltigem Konsum in Deutschland, Österreich und der Schweiz seit der Pandemie.



Hauptsache fair, regional und nachhaltig: Seit Corona wollen viele Deutsche bewusster einkaufen.

Plastikfreie Verpackungen, schwacher CO₂-Fußabdruck, gerechte Arbeitsbedingungen und Tierwohl: Fair produzierte und nachhaltige Produkte sind für die deutschen Verbraucher während der Corona-Pandemie noch wichtiger geworden. Mehr als drei Viertel von ihnen (78 Prozent) achten beim Einkauf ganz bewusst auf diese Faktoren. Rund die Hälfte gibt an, mehr für nachhaltige Produkte auszugeben als vor der Pandemie.

In Deutschland wählt jeder Zweite neue Waren bewusst aus, um seinen ökologischen Fußabdruck zu reduzieren und einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. 27 Prozent sparen sogar an anderer Stelle, um nachhaltige Produkte kaufen zu können. Das sind zentrale Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage von McKinsey unter mehr als 5.000 Konsumenten in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Umweltschutz und Sozialstandards am wichtigsten

Die Umfrageergebnisse zeichnen ein differenziertes Bild davon, welche Aspekte von Nachhaltigkeit den Verbrauchern in welchen Produktkategorien am wichtigsten sind. Im Zentrum stehen soziale Fairness, die eigene Gesundheit und Umweltschutz. Drei Viertel der Befragten sind bereit, mehr für ein Produkt zu bezahlen, wenn die Menschen, die es herstellen, dafür fair entlohnt werden. 70 Prozent wollen, dass Produkte frei von umweltschädlichen Inhaltsstoffen wie Mikroplastik

sind, 67 Prozent achten darauf, dass bei Herstellung und Transport möglichst wenig CO₂ ausgestoßen wird. 60 Prozent geben an, für Produkte auf Basis biologischer Inhaltsstoffe mehr ausgeben zu wollen.

Bei frischen Lebensmitteln, allen voran Gemüse, Obst, Fleisch und Fisch, spielt Nachhaltigkeit die größte Rolle: Fast zwei Drittel der Befragten (62 Prozent) halten den Aspekt in diesen Kategorien für wichtig oder sogar sehr wichtig. Selbst beim Kauf von Snacks und Fertiggerichten achtet ein Viertel der Befragten auf Nachhaltigkeit. Insgesamt sagen 22 Prozent der Verbraucher, dass dieses Thema seit der Corona-Pandemie für sie an Bedeutung gewonnen hat.

Auch Geringverdiener vielfach preisbereit

Je jünger die Konsumenten, desto mehr Wert legen sie auf Nachhaltigkeit. In der Generation Z, also bei den 15- bis 25-Jährigen, sind 60 Prozent bereit, tiefer in die Tasche zu greifen, fast jeder Fünfte von ihnen würde sogar einen Preisaufschlag von mehr als 20 Prozent in Kauf nehmen. Bei den Frauen sind es 52 Prozent, bei den Männern 49 Prozent. Die Bereitschaft, mehr Geld für nachhaltige Produkte auszugeben, steigt mit zunehmendem Einkommen: Bei den Befragten mit einem Haushaltsnettoeinkommen über 4.000 Euro sind es 60 Prozent. Aber auch unter den Geringverdienern mit Einkommen unter 2.000 Euro geben bereits 45 Prozent

an, mehr für Nachhaltigkeit bezahlen zu wollen.

Allerdings sagen auch sechs von zehn Befragten, dass sie mehr nachhaltige Produkte kaufen würden, wenn sie günstiger wären. 47 Prozent wünschen sich zudem eine größere Auswahl und 42 Prozent mehr Informationen zum Thema Nachhaltigkeit auf den Waren.

Wie Unternehmen reagieren sollten

Die Botschaft an Hersteller und Händler: Sortiment, Preise, Produktion, Vermarktung und Logistik müssen deutlich nachjustiert werden, um den Wünschen der Verbraucher und der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Wer jetzt die Weichen richtig stellt, werde dabei auch Kosten senken und profitieren, so die Studienleiter.

Die Handlungsempfehlung: Um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, braucht es zunächst eine klare Vision und Strategie. Anschließend ist in Analysen zu ergründen, wo das Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit aktuell steht und welchen „Sustainability Footprint“ es in der Wertschöpfungskette hinterlässt. Auf Basis dieser Erkenntnisse lassen sich dann konkrete Initiativen starten.

Mehr Informationen zum Thema sowie den Link zur Studie gibt es unter dem Titel „Corona-Pandemie verstärkt den Trend zu nachhaltigem Konsum“ auf www.mckinsey.com

Mehr Sterne, mehr Umsatz

Online-Bewertungen beeinflussen Kaufentscheidungen im Internet deutlich.

Der Online-Handel ist der größte Gewinner der Pandemie. In den USA stieg er im ersten Quartal 2020 so stark wie in den gesamten zehn Jahren davor. Parallel zum Boom schoss 2020 im Vergleich zum Vorjahr auch die Anzahl der Online-Bewertungen um 87 Prozent in die Höhe. Aber beeinflussen ein Stern mehr oder ein Stern weniger tatsächlich die Absatzzahlen?

Eine McKinsey-Analyse zeigt jetzt: Verbraucher stützen ihre Kaufentscheidungen zunehmend auf die Meinung anderer im Netz. Schon 0,2 Sterne mehr können die Verkaufszahlen deutlich steigern; bei einzelnen Produkten führen Topbewertungen sogar zu Umsatzsprüngen von bis zu 200 Prozent.

Wichtigstes Marketinginstrument: Zufriedene Kunden

Umgekehrt gilt: Wer nur wenige Sterne erntet, fällt in der Verbrauchergunst durch. Werbekampagnen verlieren bei Internetkäufen ebenso an Bedeutung wie Markenwert und Markentreue, zeigt



Fünf Sterne? Gekauft! Online-Bewertungen beeinflussen massiv die Kaufentscheidungen.

die Studie. Stattdessen rücken subjektive Konsumentenbewertungen und das Kundenerlebnis zum wichtigsten Marketinginstrument auf.

Denn Verbraucher sind mehr denn je bereit, neue Marken auszuprobieren. Produkte unbekannter Hersteller, die bisher kaum gegen bekannte Marken konkurrieren konnten, entwickeln sich zu Verkaufsschlägern, nur weil sie gute Noten im Netz erhalten.

Verdreifachung des Verkaufs bei hoher Bewertung

Für die Analyse hat McKinsey über einen Zeitraum von zwei Jahren die Bewertungen von Hunderttausenden Artikeln in den 70 umsatzstärksten Kategorien analysiert. Die Korrelation zwischen der Zahl der Sterne und den Verkaufszahlen war in 55 der 70 untersuchten Kategorien signifikant. Der Online-Absatz von Produkten mit drei oder vier Sternen war dreimal so hoch wie der von Produkten mit nur einem Stern.

Allerdings waren die Zuwächse nicht bei jedem Bewertungssprung gleich groß. So ging der Abverkauf eines Produkts beim Anstieg von zwei auf drei Sterne nur um 4 Prozent nach oben, bei einem Sprung von drei auf vier Sterne hingegen um 24 Prozent.

Weitere Studienergebnisse sowie Tipps, wie Unternehmen mit Online-Bewertungen umgehen sollten, gibt es unter dem Titel „Five-star growth“ auf www.mckinsey.com

Kostenneutral zum Klimaziel

Deutschland kann das ambitionierte Ziel der Klimaneutralität bis 2045 zu gesamtgesellschaftlichen Netto-Null-Kosten erreichen: Denn die Kosten der Dekarbonisierung – nach McKinsey-Berechnungen rund 6 Billionen Euro – lassen sich ausgleichen durch Einsparungen, die parallel erzielt werden. Dies ist das Ergebnis der McKinsey-Studie „Net-Zero Deutschland – Chancen und Herausforderungen auf dem Weg zur Klimaneutralität bis 2045“.

Grundvoraussetzungen für den kostenneutralen Weg zum Klimaziel sind allerdings der konsequente Umstieg auf grüne Technologien in allen Wirtschaftssektoren und Lebensbereichen sowie schnelles Handeln: Die bisherige Veränderungsgeschwindigkeit im Bereich Klimaschutz muss sich gegenüber den vergangenen 30 Jahren verdreifachen.

Als treibende Kraft auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit sehen die Studienautoren nicht zuletzt die Konsumenten, die durch ihr Kaufverhalten den Fortschritt der Dekarbonisierung maßgeblich beeinflussen können. Denn allein der Nahrungsmittelsektor verantwortet bereits rund 25 Prozent aller Emissionen weltweit.

Die vollständige Studie, die auch detaillierte Analysen zu Konsumgütern, Handel und Verpackungen enthält, steht unter den Schlagworten „Nullemissionsziel kostenneutral“ auf www.mckinsey.com



McKinsey-Studie: Der Weg in die klimaneutrale Zukunft.

Online-Shopping: Jo-Jo-Effekt erwartet

Seit COVID-19 shoppen deutsche Verbraucher zunehmend online – viele zum ersten Mal. Wie es nach der Pandemie weitergeht, erforscht eine Umfrage.



Zukunftsmarkt
E-Commerce:
Die meisten
Online-Kunden
sind mit dem
Einkaufserlebnis
zufrieden oder
sehr zufrieden.

Online-Angebote haben in Corona-Zeiten europaweit einen kräftigen Schub bekommen: Rund 80 Prozent der Europäer mit Internetzugang haben mindestens einen digitalen Dienst genutzt oder online eingekauft – fast jeder Fünfte zum ersten Mal überhaupt. Zu diesem Ergebnis kommt der Digital Sentiment Survey, eine repräsentative McKinsey-Umfrage zum digitalen Nutzungsverhalten in Deutschland.

Im Europavergleich rangieren die deutschen Verbraucher allerdings mit einer Nutzungsrate von 65 Prozent weit abgeschlagen auf dem vorletzten Platz – nur knapp vor den Schweizern (64 Prozent). Den europäischen Spitzenrang belegen die Briten mit 86 Prozent, dicht gefolgt von den Franzosen und Niederländern.

Nonfood-Käufe dominieren

Allerdings variiert die Online-Affinität der Deutschen je nach Kategorie stark: Während 83 Prozent Lebensmittel lieber im lokalen Markt einkaufen, werden die digitalen Angebote aus dem Nonfood-Handel von mehr als 70 Prozent der Umfrageteilnehmer genutzt. Andererseits ist gerade bei jenen, die online Lebensmittel einkaufen, die Interaktionsrate am höchsten: Zwei von drei Befragten nehmen mindestens drei Mal pro Monat digital Kontakt zu ihren Anbietern auf, in anderen Handelskategorien ist es nur knapp jeder Vierte.

Gute Nachricht aus Anbietersicht: Die meisten Nutzer sind mit den digitalen

Kanälen zufrieden bis sehr zufrieden: Im Bereich Lebensmittel sind es 72 Prozent, bei Nonfood sogar 82 Prozent. Die letztere Kategorie, zu der auch der Modehandel gehört, wird von den Kunden als digital besonders innovativ wahrgenommen.

Sehnsucht nach physischer Interaktion

Sicher ist: Die Corona-Pandemie hat das Verbraucherverhalten der Deutschen massiv verändert. 62 Prozent haben in dieser Zeit erstmals digitale Lebensmittelangebote genutzt, im Bereich Nonfood war es fast jeder Zweite. Ob allerdings die Konsumenten dabei bleiben, muss sich erst noch zeigen, denn laut Umfrage kündigt sich bereits ein Jo-Jo-Effekt an: 65 Millionen Europäer erwarten, dass ihre Online-Aktivitäten wieder nachlassen werden, wenn die Pandemie endet. Allein in Deutschland wünschen sich knapp 9 Millionen nach der COVID-19-Krise wieder mehr persönliche Ansprache sowie verstärkt analoge Angebote.

Negativ reagieren Verbraucher in Deutschland vor allem auf zweierlei: wenn online nicht alle Produkte zur Verfügung stehen und wenn es am Kundenservice mangelt. Etwa jeder vierte Befragte wünscht sich die Möglichkeit, Artikel, die online gekauft wurden, im stationären Handel abzuholen oder zurückzugeben. Grundsätzlich sollten daher digitale und analoge Angebote von den Unternehmen gleichwertig

betrachtet und verbraucherfreundlich gestaltet werden.

Sorge um persönliche Daten

Sensibel reagieren Deutsche auch bei der Datensicherheit. In keinem anderen europäischen Land ist das Misstrauen gegenüber digitalen Angeboten und Diensten so ausgeprägt. Die drei wichtigsten Vertrauensfaktoren für deutsche Online-Käufer sind der sorgsame Umgang mit persönlichen Daten (48 Prozent), ein sicherer Bezahlvorgang (23 Prozent) und der Schutz des Anbieters gegen Cyber-Angriffe (18 Prozent).

Nonfood-Händler gehören bereits zu den Vorreitern in Sachen Kundenvertrauen, der Lebensmittelhandel kann seine Position im Mittelfeld noch optimieren. Die Studie empfiehlt, vertrauenswürdigen Datenschutz als Differenzierungsmerkmal zu nutzen. Voraussetzung dafür seien eine nachweislich sichere Datenverarbeitung und -infrastruktur sowie verständliche und transparente Kommunikation.

An dem Digital Sentiment Survey von McKinsey haben mehr als 20.000 europäische Konsumenten aus 19 Ländern teilgenommen, darunter über 1.200 aus Deutschland. Alle Umfrageergebnisse sowie weitere Informationen zur Nutzung digitaler Kanäle und Dienstleistungen in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern gibt es unter www.mckinsey.de/news/presse/wie-digital-sind-deutschlands-verbraucher-seit-der-corona-pandemie

Hybrides Arbeiten wird hoffähig

Führungskräfte bestätigen: Produktivität und Kundenzufriedenheit sind während der Pandemie gestiegen.

Die Pandemie hat die klassische Büroarbeit revolutioniert – mit offenbar rundum positiven Effekten: Eine McKinsey-Umfrage unter 100 Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen und Regionen hat ergeben, dass neun von zehn Unternehmen künftig Remote- und Vor-Ort-Arbeit kombinieren wollen, weil Kundenzufriedenheit und Produktivität in der Home-Office-Zeit während der Pandemie gestiegen sind.

58 Prozent melden Leistungssteigerung

Vor der COVID-19-Krise war es selbstverständlich, dass fast alle Mitarbeiter in der Regel im Büro arbeiteten. Nach der Pandemie, so antworten Führungskräfte in der Umfrage, werde das Hybridmodell, bei dem Mitarbeiter sowohl aus der Ferne als auch im Büro arbeiten, weitaus häufiger Anwendung finden.

Die Manager haben festgestellt, dass die Präsenz im Unternehmen dank digitaler Vernetzung oft nicht mehr zwingend erforderlich ist. Deshalb geht die Mehrheit von ihnen davon aus, dass künftig nur noch ein bis vier Tage pro Woche vor Ort gearbeitet wird.

Die neue Aufgeschlossenheit in den Führungsetagen für hybrides Arbeiten liegt vor allem auch daran, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (58 Prozent) während der Pandemie einen Anstieg von individueller und Teamproduktivität sowie beim Mitarbeiterengagement verzeichnen. Sogar die

Kundenzufriedenheit hat zugenommen. Nur rund jedes dritte Unternehmen stellte keine Leistungsänderung durch hybrides Arbeiten fest und gerade einmal eines von zehn registrierte einen Rückgang der Produktivität.

Coaching und Co-Working helfen

Alle Führungskräfte haben die Notwendigkeit erkannt, eingespielte Prozesse zu überdenken und anzupassen, um Mitarbeitern zu Hause bessere Arbeitsbedingungen zu verschaffen. Die produktivsten Unternehmen haben ihre Mitarbeiter während der Pandemie durch Coaching, Mentoring, Ideenaustausch und Co-Working unterstützt. Das Management wiederum wurde speziell auf Remote-Führung geschult. Nicht zuletzt zeigt die Umfrage, dass der agile Ansatz des Testens und Lernens für die Neugestaltung von Prozessen immer populärer wird. Die Studie „What executives are saying about the future of hybrid work“ steht zum Download auf www.mckinsey.com



Auch im Home-Office produktiv: Präsenz im Unternehmen ist nicht mehr zwingend nötig.

Wachstumsmarkt Secondhand

Seit den Corona-Lockdowns erfährt der private Handel mit Gebrauchtgütern (Consumer to Consumer) eine Renaissance. Der Trend zu mehr Nachhaltigkeit tut sein Übriges, um das Geschäft blühen zu lassen.

Der Markt für gebrauchte Kleidung etwa hat sich europaweit auf 6 Milliarden Euro verdoppelt. Bis 2025 Jahre rechnet McKinsey mit weiterem Wachstum von 35 Prozent pro Jahr. Zu den fleißigsten Secondhand-Käufern zählt die Generation Z, aber der Trend zieht sich durch alle Altersgruppen.

Was können Unternehmen tun, um an dem Markt zu partizipieren? Plattformen wie *eBay Kleinanzeigen* gründeten ihre Geschäftsmodelle bislang auf Werbeeinnahmen und Verkäufergebühren. Doch Anbieter wie *Vinted* drehen das Modell jetzt um und bitten stattdessen die Käufer zur Kasse. Das funktioniert nach McKinsey-Umfragen jedoch nur über gute Serviceangebote. Zu den Zusatzdiensten, für die Konsumenten bereit sind, mehr zu bezahlen, zählen etwa Käuferschutzoptionen oder Authentizitätsprüfungen. Schon 2 bis 3 Prozent Provision entsprechen im Gebrauchtkleidungssegment nach McKinsey-Berechnungen einem Umsatz von 80 bis 120 Millionen Euro.

Der Artikel „C2C e-commerce: Could a new business model sell more old goods?“ steht zum Download auf www.mckinsey.de



Käuferorientierte Geschäftsmodelle: Geld verdienen mit Secondhand.

Nachhaltigkeit erreichen – aber wie?

*Von Nina Engels,
Sebastian Gatzler,
Jacqueline Lang und
Frank Sänger*



Konsumgüterunternehmen setzen sich ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele. Ihre Umsetzung erfordert jedoch Veränderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette – und einen konkreten Fahrplan.

> 50%

Emissionen muss die Konsumgüterindustrie bis 2030 einsparen, wenn sie die Klimaziele erreichen will – 80 Prozent davon produzieren allein die Lieferketten

Die Pandemie hat unser Leben radikal verändert. Doch so einschneidend COVID-19 auch ist, ein anderes Thema ist darüber kaum in den Hintergrund getreten: die Notwendigkeit, nachhaltiger zu wirtschaften. Vielmehr rückt diese Aufgabe nach Extremereignissen wie der Hochwasserkatastrophe im vergangenen Sommer noch stärker in den Fokus der Öffentlichkeit. Wenige Wochen vor Erscheinen dieses Artikels trafen sich Entscheider aus aller Welt in Glasgow zur 26. Klimakonferenz der Vereinten Nationen, um über die Herausforderungen zu beraten. Auch wenn sich die Diskussion vor allem auf die großen Emittenten wie Energiewirtschaft, Stahl- oder Bauindustrie konzentriert, ist der Konsumgütersektor nicht weniger gefordert.

Aber was bedeutet eigentlich Nachhaltigkeit? In seiner breitesten Definition erstreckt sich der Begriff auf drei Themenfelder: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (Environment, Social, Governance, kurz: ESG). Konkret umfasst ESG den Grad der Verantwortung, den Unternehmen – unabhängig von der Gesetzeslage – für eine nachhaltige Entwicklung in den genannten drei Bereichen übernehmen.

Viele verstehen unter Nachhaltigkeit vor allem den Umgang mit natürlichen Ressourcen und den Einfluss unseres Handelns auf das Klima. Das ist auch für Konsumgüterhersteller von hoher Relevanz. Dabei genügt es in der Regel nicht, nur auf die eigene Wertschöpfung zu schauen. Denn die Lieferkette eines typischen Konsumgüterunternehmens verursacht weitaus größere ökologische Kosten als der eigene Betrieb: Sie ist beispielsweise verantwortlich für mehr als 80 Prozent der Treibhausgasemissionen und mehr als 90 Prozent der Auswirkungen auf Luft, Land, Wasser, Biodiversität und geologische Ressourcen. Die damit verbundene

Verpflichtung (auch im Hinblick auf die sozialen Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens) hat das jüngst verabschiedete Lieferkettengesetz einmal mehr unterstrichen.

Die Konsumgüterbranche steht vor einer riesigen ökologischen Herausforderung: Wollte sie die aktuellen EU-Klimaziele erreichen, müsste sie ihre Treibhausgasbilanz bis 2030 mehr als halbieren. Da Wohlstand und Konsum auch in den kommenden Jahren noch weiter wachsen werden, ist ein grundlegendes Umdenken erforderlich; neue Geschäftsmodelle – insbesondere solche zur Kreislaufwirtschaft – werden sich verstärkt etablieren müssen.

Wachsender Druck auf die Unternehmen

Auch über die gesetzten Klimaziele hinaus verschärfen sich die regulatorischen Vorgaben an die Wirtschaft, etwa durch Abgaben wie die so genannte Plastiksteuer. Der Green Deal der EU sieht vor, dass bis 2030 sämtliche Verpackungen im EU-Raum wiederverwendet oder recycelt werden. Im Circular Economy Action Plan ist zudem vorgesehen, dass Produkte lange Lebenszyklen haben und reparabel sind („Right to Repair“).

Doch der Druck wächst nicht nur von regulatorischer Seite. Auch andere Akteure fordern von den Unternehmen mehr Nachhaltigkeit ein oder setzen eigene neue Standards für nachhaltiges Wirtschaften.

Verbraucher. Kunden sehen nachhaltige Produkte heute nicht mehr nur als „nette Alternative“ an. Sie machen die Nachhaltigkeit von Produkten und Unternehmen zu einem kaufentscheidenden Kri-

Patagonia, ein Hersteller von Outdoor-Kleidung, zählt zu den Vorreitern der Kreislaufwirtschaft. Bis 2025 will er sein gesamtes Geschäft einschließlich der Lieferkette klimaneutral gestalten.



terium. Zwar besteht auch weiterhin der so genannte Attitude-Behaviour-Gap, wonach Konsumenten sich am Regal nicht immer so entscheiden, wie es ihren in Umfragen geäußerten Nachhaltigkeitspräferenzen entspräche. Doch mittlerweile gibt jeder zweite Verbraucher an, seine Konsumgewohnheiten zu Gunsten einer geringeren Umweltbelastung zu verändern – und tut es auch: Marken, die wie der Haferdrinkhersteller *Oatly* mit den ökologischen Vorteilen ihrer Produkte werben, verzeichnen überdurchschnittliche Wachstumsraten.

Mitarbeiter. Nachhaltigkeit ist für zwei Drittel der unter 34-Jährigen heute schon ein Topkriterium bei der Arbeitgeberwahl. Über alle Altersgruppen hinweg wünschen sich drei von vier Arbeitnehmern, dass ihr Unternehmen ökologische und soziale Themen stärker berücksichtigt.

Investoren. Die Finanzwirtschaft ist beim Thema Nachhaltigkeit der Realwirtschaft in Teilen schon voraus. Eine Umfrage unter Entscheidern aus über 40 Investmentfirmen (darunter *BlackRock*, *Vanguard* und *State Street*) zeigt, dass ESG-Orientierung bereits fester Bestandteil von Investitionsentscheidungen ist. Die zunehmend eingeforderte Nachhaltigkeit erklärt sich aus dem Risikomanagement der Investoren und immer mehr Kredite sind

an Nachhaltigkeitskriterien geknüpft. Außerdem sind nachhaltige Fonds beständiger, wie Studien der Non-Profit-Organisation *CDP* und McKinsey-Analysen ergaben: Durchschnittlich 77 Prozent der ESG-Fonds, die vor zehn Jahren eingerichtet wurden, gibt es immer noch. Bei traditionellen Fonds gilt das nur für 46 Prozent.

Neue Marktteilnehmer. Nachhaltige Start-ups gewinnen zunehmend Marktanteile in Konsumgütersegmenten – sei es im Schuhmarkt, wo das kalifornisch-neuseeländische Start-up *Allbirds* Erfolge verbucht, oder im Nahrungsmittelsegment, wo unter anderem Produkte aus pflanzlichen Proteinen immer mehr an Beliebtheit gewinnen. Laut *Green Startup Monitor 2021* sehen drei Viertel aller neu gegründeten Unternehmen in Deutschland ihre ökologische und gesellschaftliche Wirkung als strategierelevant an. So sind im Konsumgüterbereich mittlerweile 57 Prozent aller neu gegründeten Unternehmen „grüne“ Start-ups. Der Hamburger Marktplatz *Cirplus* beispielsweise hat sich zum Ziel gesetzt, den derzeit aufwändigen und unübersichtlichen weltweiten Handel mit Rezyklaten und Kunststoffabfällen zu vereinfachen.

Angesichts des wachsenden Drucks von allen Seiten stellt sich für etablierte Konsumgüterunter-

57%

aller Neugründungen im Konsumgütersektor sind „grüne“ Start-ups

nehmen nicht mehr die Frage nach dem „Ob“, wenn es um nachhaltiges Wirtschaften geht. Auch über das „Was“ sind sich die meisten im Klaren. Jedoch besteht weiterhin große Unsicherheit über das „Wie“. Es bedarf einer Nachhaltigkeitsstrategie und vor allem eines Fahrplans, um diese Strategie im Rahmen einer Transformation umzusetzen.

Ansätze und Beispiele für nachhaltiges Handeln

Wo stehen die Unternehmen aktuell mit ihren Bemühungen um mehr Nachhaltigkeit? Diese Frage versuchen Ratingagenturen wie *Standard & Poor's* anhand verschiedener Nachhaltigkeitskriterien systematisch zu beantworten. Und wie das ESG-Rating führender Konsumgüteranbieter zeigt, schneidet die Industrie im Mittel gut ab (*Grafik 1*). Vor allem in der Dimension Soziales erreicht die Konsumgüterbranche fast durchgängig hohe Werte zwischen A und B. Das bedeutet eine gute bis ausgezeichnete ESG-Leistung und ein überdurchschnittliches Maß an Transparenz bei der Offenlegung von ESG-Daten. Die Unternehmensauswertung zeigt außerdem: 30 Prozent erzielen einen Score von A oder A+ in mindestens sieben von zehn ESG-Dimensionen, 52 Prozent in mindestens fünf von zehn. Und es gibt Champions in Einzeldisziplinen: Die im Folgenden aufgeführten Konsumgüterunternehmen zeigen in bestimmten Nachhaltigkeitsdimensionen ausgewiesene Stärken – meist in Bereichen, die für ihr Geschäft besonders wichtig sind.

Nestlé hat das Programm „Creating Shared Value“ ins Leben gerufen. Darin sichert das Unternehmen 30 Millionen Farmern und Menschen in ländlichen Gebieten bis 2030 stabile landwirtschaftliche Einkommen zu sowie die Schaffung fairer und inklusiver Arbeitsplätze.

Danone will bis 2030 nur noch erneuerbare Energien nutzen und ein Viertel weniger Wasser verbrauchen. Vorreiter war das Unternehmen bereits beim Verzicht auf Genfutter und der Unterstützung von Bauern weltweit.

Unilever will bis 2030 die Umweltbelastungen durch Wasser, Abfall und Treibhausgase pro Verkaufseinheit halbieren. Schon länger zählt der Konzern zu den Förderern von nachhaltigem Palmöl.

Henkel möchte den Wert der Geschäftstätigkeit im Verhältnis zum ökologischen Fußabdruck bis 2030 verdreifachen und setzt unter anderem mit bestimmten Marken vollständig auf „social plastic“ – alte Plastikverpackungen, die von Menschen in Armut gegen Entgelt gesammelt werden. Darüber hinaus plant *Henkel*, bis 2025 alle Produktverpackungen recyclingfähig, wiederverwendbar oder kompostierbar zu machen und bis 2040 klimapositiv zu wirtschaften.

adidas ist bereits weltweit führend bei der Beschaffung nachhaltigerer Baumwolle („better cotton“). Dabei wird das Produktionsniveau bei minimalen Umweltauswirkungen gehalten und die Existenz der Produzenten vor Ort unterstützt. Darüber hinaus will *adidas* bis 2024 im gesamten Sortiment nur noch recyceltes Polyester verwenden.

Patagonia ist ein Vorreiter, wenn es um Kreislaufwirtschaft und gute Arbeitsbedingungen geht. Schon seit vielen Jahren bietet der Hersteller von Outdoor-Kleidung die Reparatur und Rücknahme älterer Artikel an. Bis 2025 will er sein gesamtes Geschäft klimaneutral gestalten – einschließlich der Lieferkette, die bei *Patagonia* für 95 Prozent der Emissionen verantwortlich ist.

Die Initiativen zeigen, wie ernsthaft sich Konsumgüterunternehmen mittlerweile mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. Fast alle setzen sich entsprechend ehrgeizige Ziele in verschiedenen Bereichen – von der Emissionssenkung über Recycling bis zur nachhaltigen Beschaffung und Wassernutzung (*Grafik 2, Seite 17*).

Nachhaltigkeitsziele effektiv umsetzen

Die gesetzten Nachhaltigkeitsziele effektiv umzusetzen, stellt eine gesamtunternehmerische Herausforderung dar und bedeutet oftmals eine Änderung sowohl des Produktportfolios als auch der Organisation einschließlich ihrer Kultur. Bei dieser Tragweite genügt es nicht, hier und dort Einzelinitiativen zu starten und auf Erfolg zu hoffen. Vielmehr gilt es, Nachhaltigkeit als das zu sehen, was sie ist: eine Transformation der Unternehmenstätigkeit unter Einbeziehung der gesamten Lieferkette. Vier Elemente sind hierbei entscheidend:

1. Die europäische Konsumgüterindustrie liegt bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Mittelfeld – die besten Werte erzielt sie in der Dimension Soziales

ESG-Score der Topunternehmen in der jeweiligen Konsumgüterkategorie¹, 2019



	Ø	Alkoholische Getränke	Bekleidung und Schuhe	Beauty und Körperpflege	Consumer Health	Hausprodukte	Verpackte Lebensmittel	Accessoires	Heimtierbedarf	Softdrinks
ESG-Score	Blue	Blue	Grey	Grey	Grey	Grey	Dark Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Umwelt	Grey	Blue	Dark Blue	Grey	Grey	Grey	Dark Blue	Blue	Light Blue	Dark Blue
Ressourcennutzung	Dark Blue	Grey	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Blue	Dark Blue
Emissionen	Grey	Blue	Dark Blue	Dark Blue	Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue
Innovation	Light Blue	Rosa	Grey	Light Blue	Light Blue	Blue	Dark Blue	Rosa	Red	Dark Blue
Soziales	Grey	Grey	Dark Blue	Grey	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Blue	Blue	Dark Blue
Mitarbeiter	Dark Blue	Grey	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Grey	Light Blue	Dark Blue
Menschenrechte	Grey	Dark Blue	Dark Blue	Grey	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Blue	Grey	Dark Blue
Gesellsch. Engagement	Grey	Dark Blue	Dark Blue	Grey	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Produktverantwortung	Grey	Blue	Dark Blue	Grey	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue
Unternehmensführung	Light Blue	Blue	Light Blue	Light Blue	Grey	Light Blue	Grey	Rosa	Rosa	Blue
Management	Light Blue	Blue	Light Blue	Light Blue	Blue	Light Blue	Dark Blue	Rosa	Light Blue	Grey
Gesellschafter	Rosa	Rosa	Rosa	Blue	Dark Blue	Blue	Rosa	Red	Rosa	Red
CSR-Strategie	Grey	Dark Blue	Light Blue	Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue

1. Pro Kategorie die 3 - 5 größten börsennotierten Konsumgüterunternehmen nach Marktanteil in EMEA

Quelle: Refinitiv Workspace ESG Score Report 2019; Refinitiv ESG Score Methodology

Das richtige Zielniveau festlegen. Der erste Schritt beginnt mit einer realistischen Bewertung von außen und innen: Was sind regulatorische Erwartungen, wo heben Wettbewerber das Niveau an, was erwarten die Kunden und andere Stakeholder wie beispielsweise Investoren? Meist ist es strategisch ratsam, in wenigen relevanten Dimensionen voranzugehen und in allen anderen Dimensionen zu ermitteln, was die zukünftigen Mindestanfor-

derungen sein werden. Die Höhe der Ziele und die Geschwindigkeit ihrer Erreichung sollten mit realistischen Annahmen und Plänen hinterlegt sein. Die Hebel und die technischen Möglichkeiten einer realistischen Herleitung zu kennen, ist dabei von ganz besonderer Bedeutung.

Transformation planen und den Rahmen setzen. Ist das Zielniveau festgelegt, sollte das Topma-

nagement die Transformation für alle erkennbar zur Priorität machen und im Detail planen. Dazu gilt es, Maßnahmen zu entwickeln und diese in einen Gesamtfahrplan zu überführen. Für die erfolgreiche Umsetzung ist dann auch die Governance entscheidend: So stellt ein Nachhaltigkeitsverantwortlicher im Topmanagement eine wichtige Rahmenbedingung dar. Dieser muss nicht zwingend Chief Sustainability Officer sein, solange sichergestellt ist, dass das zentrale Team effektiv mit den operativen Einheiten zusammenarbeitet und Initiativen nicht nur anstoßen, sondern auch durchsetzen kann.

Umsetzung sicherstellen und nachverfolgen. Für den Umsetzungsprozess lohnt sich die Einrichtung eines Transformationsbüros, das regelmäßig den Grad der Zielerreichung misst, um rechtzeitig gegensteuern oder neu priorisieren zu können. Die Bereitstellung angemessener Ressourcen ist dabei zwingend erforderlich. Um Denk- und Handlungsweisen im Unternehmen zu verändern, ist es zudem sinnvoll, Mitarbeiter als Change Agents zu gewinnen. In diesem Kontext sollte auch die Kommunikation und Verankerung der Nachhaltigkeitsziele in der Organisation, beispielsweise durch Anreizsysteme, angegangen werden.

Seit 2015 arbeitet adidas mit der Umweltschutzorganisation Parley for the Oceans zusammen, die das Sammeln von Plastik an Meeresstränden organisiert. adidas setzt Parley Ocean Plastic als ökoinnovativen Ersatz für fabrikneuen Kunststoff ein.



Transparenz schaffen. Nicht zuletzt sollte in Daten und Transparenz investiert werden. Denn Handel, Konsumenten, Regulatoren und Investoren fordern diese zunehmend ein. Vor allem die Nachvollziehbarkeit über die Lieferketten hinweg ist dabei eine Herausforderung. Umso wichtiger ist es, sich von Beginn an mit den Nachhaltigkeitsdaten der eigenen Produkte auseinanderzusetzen und entsprechende analytische Kompetenzen zu entwickeln.

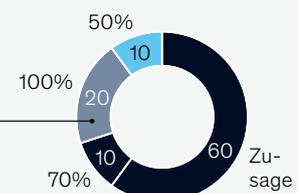
Bei Veränderungen dieser Größenordnung bleibt keine Funktion außen vor: Alle sind involviert und dafür verantwortlich, Nachhaltigkeit in ihrem Bereich zum Leben zu erwecken – vom Einkauf über Produktion und Logistik bis hin zu Marketing und Vertrieb (Grafik 3, Seite 18). Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen die Akteure in den einzelnen Unternehmensbereichen sowohl funktionspezifische als auch übergreifende Maßnahmen entwickeln.

Im Einkauf kann der Fokus beispielsweise auf biobasierten Inhaltsstoffen, recyceltem Kunststoff für Verpackungen, biologisch abbaubaren und zertifizierten Materialien sowie auf der regenerativen Landwirtschaft liegen. Hierzu muss zunächst

Erläuterung zu Grafik 2

Viele Fakten, viele Daten: Grafik 2 zeigt, welche Nachhaltigkeitsziele zehn führende Konsumgüterunternehmen bis wann erreicht haben wollen. Das Zieljahr wird durch die Farbgebung angezeigt (ganz hell = 2050), in den Ringen stehen die Prozentzahlen der sich verpflichtenden Unternehmen, außen die angegebene Größe der geplanten Veränderung. „Zusage“ bedeutet, dass diese Unternehmen sich zwar zur Reduktion verpflichten, jedoch ohne einen konkreten Prozentwert festzulegen.

Lesebeispiel „Nachhaltige Beschaffung“:
20 Prozent der Unternehmen wollen ihre Beschaffung bis 2025 zu 100 Prozent nachhaltig gestalten.

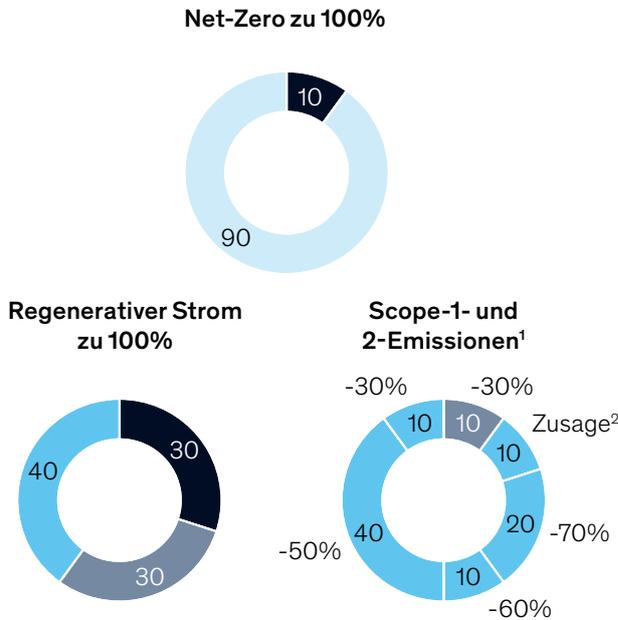


2. Große Konsumgüterunternehmen setzen sich Nachhaltigkeitsziele, die über die reine Optimierung des CO₂-Fußabdrucks hinausgehen

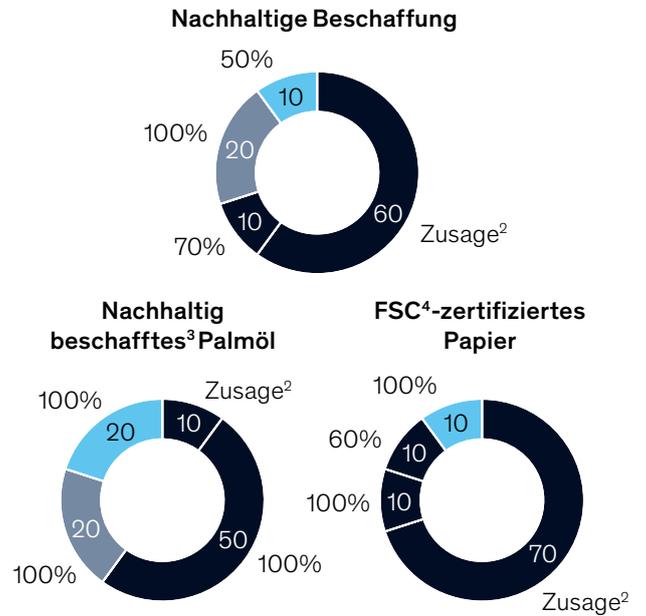
Nachhaltigkeitsziele von 10 führenden europäischen Konsumgüterunternehmen, Anteile in Prozent

■ bis 2020 ■ bis 2025 ■ bis 2030 ■ bis 2050

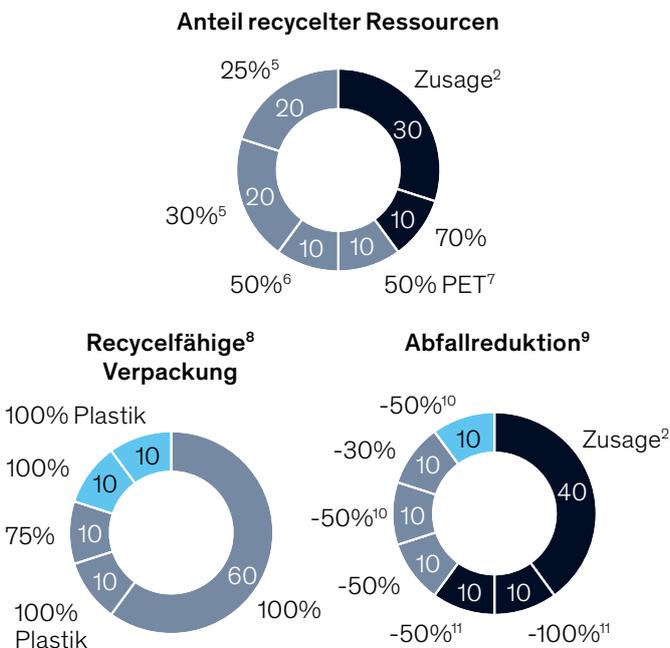
Senkung von CO₂-Emissionen, in Prozent



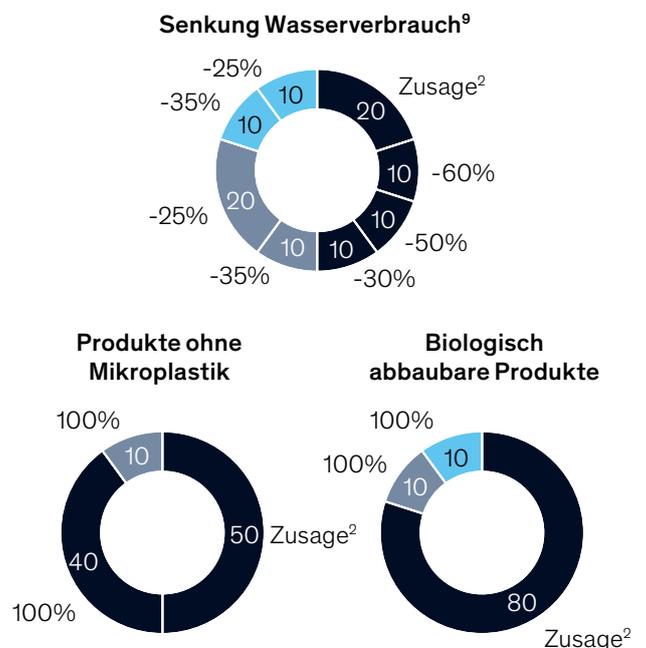
Nachhaltige Boden- und Flächennutzung, in Prozent



Ressourcennutzung nach den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft, in Prozent



Regenerative Wasserumgebung, in Prozent



1. Direkte bzw. indirekte Emissionen 2. Zusage = Verpflichtung ohne Nennung konkreter Ziele 3. Nachhaltig gewonnen oder zertifiziert
 4. Forest Stewardship Council (Zertifizierungssystem für nachhaltige Waldwirtschaft) 5. Plastik in Verpackung
 6. PCR in Verpackung (PCR = Post-Consumer-Recyclingmaterialien) 7. PET: Recyclingfähiges Polyethylenterephthalat
 8. Wiederverwendbar, nachfüllbar, recycelfähig oder kompostierbar 9. Produktionsbezogen 10. Lebensmittelverschwendung 11. Deponieabfälle

Quelle: Unternehmensangaben; Nachhaltigkeitsberichte; Presseartikel (Stand: September/Oktober 2021)

3. Nachhaltigkeit lässt sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette in allen Dimensionen umsetzen

Fokus des Artikels

	Einkauf	Inbound-Logistik	Produktion	Versandlogistik	Marketing und Vertrieb
Umwelt	Biobasierte Inhaltsstoffe, rückverfolgbare, biologisch abbaubare, zertifizierte Materialien, zirkuläre Ressourcen-nutzung, regenerative Landwirtschaft	Alternative Antriebssysteme (z.B. E-Mobilität, wasserstoffbetriebene Lkw); nachhaltige Lagerhaltung, (z.B. Tiefbau, um von besserer Dämmung zu profitieren)	Nachhaltige Verpackung, abfallarme und plastikfreie Produktion, Ernährungsstandards gemäß den Empfehlungen der WHO	Reduzierung von Emissionen auf der letzten Meile durch Nutzung z.B. von Paketzentren und optimierte Zustellrouten	Ökologisches Produktdesign mit Öko-Scores, Umweltzertifikaten und Bewertung des Produktlebenszyklus
	CO ₂ -Reporting und Einteilung in Scope 1, 2 und 3, Reduktion der Treibhausgasemissionen, nachhaltiger Wasserkreislauf durch Speicherung, Aufbereitung und Wiederverwendung von Abwasser, Nutzung erneuerbarer Energien, Reduktion von Lebensmittelverschwendung				
Soziales	Schulung von Landwirten, verantwortungsbewusste Beschaffung	Fortbildungen und Sicherheits-schulungen	Gesundheits- und Sicherheits-management-systeme in Produktionsstätten	Anreize zur Reduktion des Kraftstoff-verbrauchs	Förderung bewussten Verbrauchs
	Richtlinien zu Menschenrechten und Kinderarbeit, Gender-Score zu Lohnlücken und Besetzung von Führungspositionen, gelebte Diversität und Inklusion, Unterstützung sozialer Projekte, Erklärung zur modernen Sklaverei (Modern Slavery Statement)				
Unternehmensführung	Compliance-Programm für Lieferanten	Faire und korruptionsfreie Geschäfts-aktivitäten		Faire und korruptionsfreie Geschäfts-aktivitäten	Compliance-Kommunikation, Datenschutzgesetz, Richtlinien zu Interessenkonflikten
	Antikorruptions- und Kartellrechtsgesetze, Rückverfolgungssystem, Risikostrategien				

Quelle: McKinsey

bewertet werden, wie viele Emissionen die einzelnen Einkaufskategorien verursachen und welche Einsparungen in dem Bereich möglich sind. Soziale Standards bei den Lieferanten sicherzustellen, obliegt ebenfalls dem Einkauf.

In der Logistik gilt es, alternative Antriebe für die eigene Fahrzeugflotte zu prüfen oder nachhaltigere Transportoptionen einzukaufen. Im Bereich der Lagerhaltung sind Kühlungstechnologien zu überprüfen und die Energieversorgung mit erneuerbaren

Energien ist sicherzustellen, gegebenenfalls über eigene Solaranlagen.

Die Produktion sollte in erster Linie ihre Energieeffizienz optimieren. Zusätzlich gilt es, den Einsatz von erneuerbaren und nachhaltigen Energiequellen für Elektrizität und Wärme an den Produktionsstandorten zu prüfen. Außerdem ist zu untersuchen, wie Wasser und andere Ressourcen effizienter genutzt werden können und wie sich Abfall reduzieren lässt.

Forschung und Entwicklung wiederum arbeiten an nachhaltigeren Designs und Rezepturen (Design to Sustainability). Hierbei kann es um nachhaltige Verpackungen gehen oder auch um Formeln für neue Produkte, die im Gebrauch zu mehr Nachhaltigkeit führen – etwa Waschmittel, die auch bei geringer Wassertemperatur die Wäsche gründlich reinigen. *L'Oréal* beispielsweise hat SPOT entwickelt, ein Sustainable Product Optimization Tool, das ökologisches Design auf zwei Ebenen in den Mittelpunkt stellt: Zum einen simuliert es verschiedene Designoptionen, bewertet ihre Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft und identifiziert Verbesserungsmaßnahmen. Zum anderen quantifiziert SPOT, welche Effekte Nachhaltigkeit auf verschiedene Produktattribute hat, etwa auf die Verpackung, den ökologischen Fußabdruck von Produktzusammensetzungen und chemischen Prozessen bis hin zu sozialen Implikationen.

Die exemplarisch beschriebenen Maßnahmen zeigen: Nachhaltigkeit ist kein Thema, das einer zentralen Einheit überlassen werden kann – vielmehr greift es tief in alle Funktionen von Konsumgüterunternehmen ein. Gesellschaft, Politik, Investoren und neue Wettbewerber erhöhen den Druck zu handeln. Vor allem aber sind es die eigenen Nachhaltigkeitsambitionen der Unternehmen, die jetzt

ein strukturiertes und ganzheitliches Vorgehen erfordern, wenn die gesteckten Ziele erreicht werden sollen.

Kernaussagen

1. Nachhaltig zu arbeiten ist für alle Konsumgüterunternehmen zu einer ebenso dringenden wie ambitionierten Aufgabe geworden.

2. Der Weg zur Nachhaltigkeit führt durch alle Unternehmensbereiche, und nachhaltiger Erfolg lässt sich nur unter Einbindung der Lieferkette erzielen – in neuen Systemen und in Form von neuen Allianzen.

3. Für eine effektive Umsetzung sind vier Dinge entscheidend: die richtigen Ziele zu setzen, konkrete Maßnahmen zu erarbeiten, die Transformation zu managen und von Beginn an für die erforderlichen Daten sowie Transparenz zu sorgen.

Autoren



Nina Engels ist Projektleiterin im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Sie berät Konsumgüter- und Handelsunternehmen primär bei Nachhaltigkeitstransformationen.

Nina_Engels@mckinsey.com



Sebastian Gatzer ist Partner im Kölner Büro von McKinsey. Er berät Konsumgüter- und Handelsunternehmen in Strategie- und Nachhaltigkeitsfragen sowie bei Transformationsprogrammen.

Sebastian_Gatzer@mckinsey.com



Jacqueline Lang ist Projektleiterin im Kölner Büro von McKinsey und unterstützt die Nachhaltigkeits-Serviceline. Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen digitale sowie kommerzielle Transformationen im Handels- und Konsumgüterbereich.

Jacqueline_Lang@mckinsey.com



Frank Sänger ist Senior Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter des Konsumgüter- und Handelssektors Deutschland und Österreich. Unternehmen der Branche berät er unter anderem zu Strategie, Organisation und Supply Chain.

Frank_Saenger@mckinsey.com

Gorillas im Nebel – die Online-Zukunft des Lebensmittelhandels

Von Joep Beek,
Markus Schmid und
Julia Spielvogel



Neue Lieferdienste wie Picnic oder Gorillas mischen das Online-Geschäft mit Lebensmitteln auf. Das Signal an den stationären Handel lautet: Momentum nutzen – jetzt.

Die Marktforschung zum Thema Online-Bestellung von Lebensmitteln registriert seit Jahren nur positive Entwicklungen. Bereits 2015 äußerten 60 Prozent der Deutschen in einer repräsentativen Umfrage Interesse, Lebensmittel über das Internet zu kaufen, und jeder Zehnte gab an, dies bereits regelmäßig zu tun. Das reale Nutzungsverhalten sah jedoch lange anders aus. Von der großen Zahl interessierter Kunden testeten zwar viele das Angebot, aber nur ein Bruchteil von ihnen nutzte den Online-Kanal anschließend regelmäßig.

Am 16. März 2020, mit dem Start der Lockdowns, änderte sich das fundamental. Binnen eines Quartals haben sich die Lieferumsätze im Lebensmittel Einzelhandel (LEH) laut Bundesverband E-Commerce mehr als verdoppelt, wobei die Nachfrage das Angebot noch um ein Vielfaches überstieg – die Händler stießen rasch an ihre Grenzen. Und auch nach den Lockdown-Phasen bleiben die Konsumenten größtenteils dem Online-Kanal treu: Im jüngsten Consumer Sentiment Survey 2021 gab mehr als jeder Zweite an, künftig ebenso viele oder sogar mehr Lebensmittelkäufe online tätigen zu wollen.

Online-LEH – spätestens seit COVID-19 ein Muss

Mehr als 18 Monate Pandemie haben die Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten radikal verändert. Die Lieferumsätze online bestellter Ware liegen 2,5 Mal höher als in der Vor-Corona-Zeit, ehemals totgesagte Angebote wie Click & Collect wachsen zweistellig. Der Online-LEH ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen.

Viele etablierte Lebensmittelhändler haben das Thema in den vergangenen Jahren allenfalls mit

angezogener Handbremse verfolgt, ganz gestoppt oder bestehendes Geschäft sogar verkauft. Gleichzeitig drängten – vor allem in den letzten Monaten – Online-Giganten wie *Amazon* und insbesondere eine Reihe innovativer Start-ups in den deutschen Markt, darunter *Picnic*, *Gorillas*, *knuspr* und *Flink*, an dem seit Kurzem die *REWE Group* beteiligt ist (siehe auch Interview, Seite 31). Weitere könnten folgen: *Oda* aus Norwegen bereitet sich bereits vor, und Tech-Unternehmen wie *Ocado* aus Großbritannien könnten Deutschland über Partnerschaften ins Visier nehmen.

Die Neueinsteiger attackieren die Etablierten nicht nur erfolgreich mit Weiterentwicklungen der klassischen Online-Lebensmittelangebote wie der Lieferung großer Warenkörbe (*knuspr*). Sie werden auch zum Innovationstreiber: Mit neuen Kundenwertversprechen wie Discountangeboten (*Picnic*) oder Sofortlieferung (*Gorillas*, *Flink*) erzielen sie zum Teil bislang unerreichte Bewertungen von den Investoren.

Manche stationären Lebensmittelhändler dagegen haben den Online-Markt in der Vergangenheit sogar bewusst vernachlässigt, weil ihnen die Perspektive fehlte, wie das Geschäft profitabel gestaltet werden könnte. Dabei versäumten sie, neue Kundenwertversprechen zu entwickeln. Nun besteht Gefahr, dass sie eine große Chance verpassen und deshalb neue Online-Anbieter diesen Zukunftsmarkt erschließen und entsprechende Lösungen liefern.

Einige Herausforderer zeigen bereits die Möglichkeit eines rentablen Online-LEH auf: So hat die tschechische *Rohlik-Gruppe*, die große Warenkörbe am selben Tag nach Hause liefert, die Gewinnschwelle in manchen Ländern bereits überschritten und expandiert mit *knuspr* jetzt nach Deutschland. Andere Online-Anbieter wiederum konnten

2,5x

mehr Umsatz als vor Corona wird heute mit online bestellten Lebensmitteln gemacht

enorm viel Investorengeld einsammeln und verspüren wenig Druck, ihr Geschäft schnell profitabel zu machen. So hat beispielsweise der Sofortlieferdienst *Gorillas* gerade weitere 200 Millionen Euro frisches Kapital im Rahmen des Einstiegs von *Delivery Hero* erhalten.

Noch hat der klassische LEH die Gelegenheit, seine Online-Aktivitäten aus der Nische zu befreien und zu einem relevanten und lukrativen Geschäft auszubauen. Dass sich die Mühe lohnt, zeigen nicht nur die Markterfolge der Neuen, sondern auch die Mehrumsätze, die Omnichannel-Kunden in Summe generieren (siehe auch Infobox unten). Für stationäre Händler geht es deshalb jetzt um dreierlei: Erstens, das Kundenwertversprechen ihres Online-Angebots gegenüber dem der digitalen Herausforderer zu verbessern und zu verteidigen. Zweitens, neue Kundenwertversprechen zu entwickeln, die ihnen weiteres Wachstum jenseits des stationären Handels ermöglichen, und drittens, mit Nachdruck an der Profitabilisierung ihres Online-Geschäfts zu arbeiten.

Darum lohnt sich online

Das Wachstum europäischer Lebensmittelmärkte wurde historisch vor allem durch Filialexpansion getrieben. Mit der Erreichung einer hohen Filialdichte wird der Online-Kanal zum neuen Wachstumstreiber. Das gilt vor allem für urbane Regionen. In Ländern, in denen ein aggressiver Neuanbieter den Online-Lebensmittelmarkt in großen Städten aufgebaut hat (wie *Nemlig.com* in Kopenhagen), wächst er so stark, dass das stationäre Geschäft der traditionellen Händler Marktanteile verliert. Nicht online aktiv zu werden, wird daher langfristig zum Wettbewerbsnachteil.

Analysen zeigen auch, dass Omnichannel-Kunden typischerweise mehr bei ihrem präferierten Händler ausgeben als Kunden, die nur stationär einkaufen. Zwar kommt es in der Regel zu einer Kannibalisierung zwischen beiden Kanälen: 20 bis 40 Prozent der Online-Umsätze werden auf Kosten des Filialgeschäfts erzielt. In Summe aber kaufen Omnichannel-Kunden mehr ein – und davon profitiert der Lebensmittelhändler insgesamt, auch sein stationärer Kanal.

Nächstes Ziel: „Profit Parity“ mit dem stationären Geschäft

Kaum ein Lebensmittelhändler weltweit erzielt mit seinem Online-Geschäft bisher durchgängig positive EBIT-Margen. Der Grund: Die operativen Kosten sind hoch, die Investitionen und Abschreibungen erheblich, die Optimierungen komplex – und lange Zeit war der Handlungsdruck nicht groß genug. In den Jahren, als der Lebensmittelverkauf über das Internet noch ein Randthema war, konnten Händler es sich leisten, kaum Aufwand in dessen Profitabilisierung zu stecken. Steigt der Umsatzanteil aber auf 20 Prozent und mehr, wird das Online-Geschäft zu groß, um unrentabel nebenherzulaufen. Neues Ziel im Online-LEH ist es deshalb, mindestens so profitabel wie das stationäre Kerngeschäft zu arbeiten. Für Deutschland hieße das, rund 3 Prozent EBIT-Marge zu erreichen.

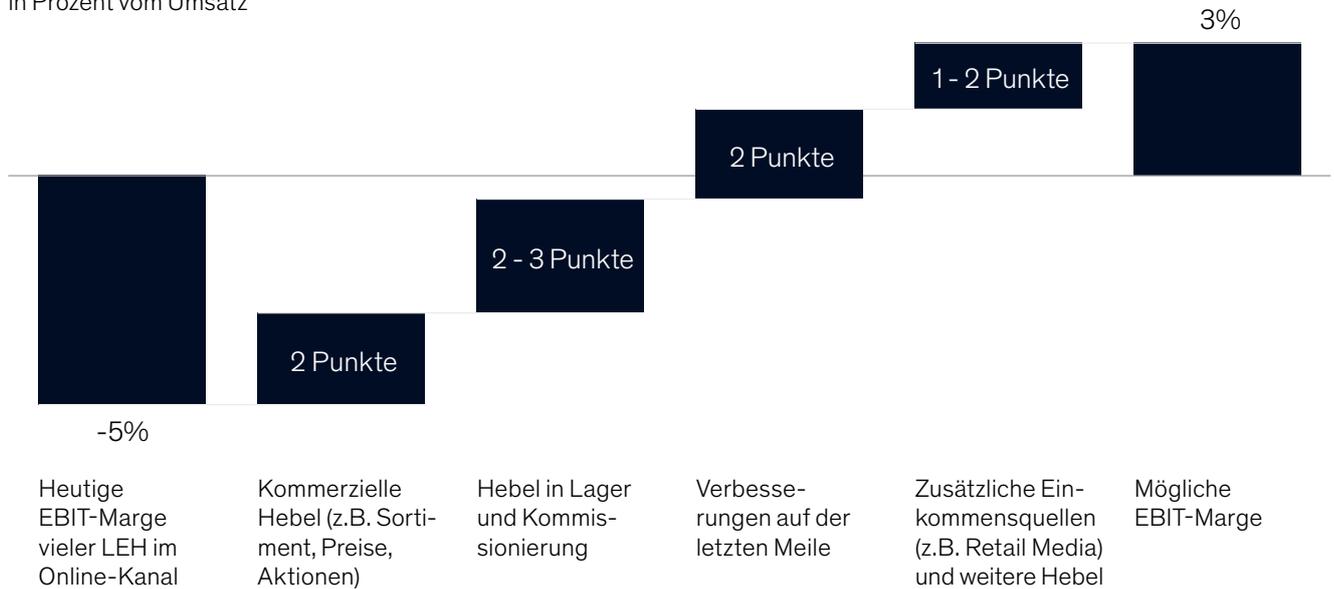
Reine Online-Anbieter wie *Rohlik* zeigen bereits, dass positive EBIT-Margen möglich sind – allerdings ohne den Beschränkungen aus der stationären Welt etwa in Bezug auf Preissetzung oder Aktionen zu unterliegen. Aber auch Omnichannel-Pionier *Tesco* in Großbritannien hat die Gewinnschwelle im digitalen Kanal nach eigenen Angaben zumindest auf EBITDA-Ebene inzwischen erreicht und zielt nun auf „Profit Parity“ mit dem stationären Geschäft.

Was braucht es also, um mit einem für Lebensmittelkunden attraktiven Online-Angebot Gewinn zu erwirtschaften? Zunächst einmal einen ganzheitlichen Blick auf die verfügbaren Hebel: Denn jedes Kundenwertversprechen wirkt sich auf die kommerzielle und operative Umsetzung aus. So erfordert beispielsweise eine Liefergarantie von unter 60 Minuten ein Lagernetzwerk, das sehr nahe am Kunden lokalisiert ist, sowie eine Lösung für die schnellstmögliche Zustellung auf der letzten Meile. Im Gegenzug können zwar unter Umständen höhere Gebühren erhoben werden, doch in Summe ist die Optimierung viel herausfordernder als bei anderen Angeboten. Aus diesem Grund sollten bei der Entscheidung für ein bestimmtes Kundenwertversprechen alle Komponenten berücksichtigt und abgewogen werden. Aktiviert ein Händler alle zur Verfügung stehenden Hebel beispielsweise für die Lieferung von großen Warenkörben in Lieferzeitfenstern mit wenigen Stunden Vorlauf, dann kann er seine Marge im

1. Lebensmittelhändler können ihr Online-Geschäft über mehrere Hebel profitabel machen

Verbesserung der EBIT-Marge am Beispiel der Lieferung großer Warenkörbe

in Prozent vom Umsatz



Quelle: McKinsey

Online-Geschäft auf die angestrebten 3 Prozent steigern (Grafik 1).

Kommerzielle Hebel. Sortiment, Preise und Aktionen sind klassische Instrumente, um den Warenkorb zu vergrößern und so die operativen Fixkosten leichter zu decken. Bei der Sortimentsgröße geben zwar oft andere Marktteilnehmer einen Standard vor, doch durch intelligente Artikelauswahl und Platzierung im Webshop (zum Beispiel Vorschläge von margenstärkeren Artikeln in der Suchfunktion und auf den Kategorieseiten oder personalisierte Angebote) lassen sich Warenkörbe vergrößern und/oder Margen verbessern.

Bei der Preissetzung haben Omnichannel-Händler oft weniger Spielraum als reine Onliner, da Kunden zumeist die gleichen Produktpreise wie in der Filiale erwarten. Dafür gibt es oft Spielräume bei der Gestaltung der Liefergebühren (zugleich auch ein Mittel, um die Kundennachfrage gleichmäßiger über die Woche zu verteilen) sowie bei der Entkopplung von Promotions im digitalen und stationären Kanal. Gerade „Online Only“-Aktionen, vor allem wenn sie personalisiert sind, werden von Kunden in der Regel nicht negativ wahrgenommen.

Lager und Kommissionierung. Operative Kosten in Lager und Kommissionierung machen bei der Lieferung großer Warenkörbe oft 10 bis 15 Prozent vom Umsatz aus, die letzte Meile häufig nochmals mehr als 10 Prozent – hier liegt großes Optimierungspotenzial. In der Kommissionierung können bei hohen täglichen Volumina beispielsweise Investitionen in die Automatisierung Kosten senken, da die Produktivität in automatisierten Stationen auf 500 bis 800 Picks pro Stunde gesteigert werden kann. Trotz Abschreibungen für die Anlagen ließe sich so je nach Ausgangspunkt ein positiver EBIT-Effekt von 2 bis 5 Prozentpunkten erzielen. International führende Lebensmittelhändler wie *Tesco*, *Carrefour* oder *Walmart* pilotieren derzeit so genannte Micro-Fulfillment-Lösungen, die mit geringeren Investitionen auskommen als die großen hochautomatisierten Standorte und dabei näher am Kunden sind.

Aber auch primär manuelle Prozesse können zum Beispiel durch System- und Analytics-Unterstützung auf höchste Effizienz getrimmt werden. Hierzu zählen etwa eine verbesserte Vorhersage der Nachfrage und Personaleinsatzplanung sowie Algorithmen zur Optimierung der Picking-Touren im Lager. Das norwegische Unternehmen *Oda* erzielt

Medienberichten zufolge mehr als 210 Picks pro Stunde (im Vergleich zu 100 bis 150 Picks bei anderen Anbietern) und konnte so die EBIT-Marge um weitere 2 bis 3 Prozentpunkte verbessern.

Letzte Meile. Bei der Ware Zustellung bis zur Haustür macht *Picnic* vor, wie die Anzahl der sonst üblichen rund 2,5 Lieferstopps pro Stunde durch ein Milchmann-Prinzip (wenige Lieferfenster am Tag und effiziente Routenplanung) fast verdreifacht werden kann. Aber auch Cross-Docking an lokalen Hubs, in denen die Ware für die letzte Meile auf Vans umgeladen wird, die Optimierung von Fahrzeugen und Übergabeprozessen oder Wartelisten-Systeme zur Sicherstellung von ausreichender Nachfrage in einer Region bergen Potenzial. Darüber hinaus können SMS-Services und Live-Trackings den Kunden Mehrwert bieten, ohne dass Lieferfenster verkleinert werden müssen, was wiederum die Möglichkeit zur Routenoptimierung einschränken würde.

Zusätzliche Einkommensquellen wie die Monetarisierung von Kundendaten oder digitalen Werbeflächen leisten ab einer bestimmten Geschäftsgröße einen direkten Beitrag zur Profitabilität. Der US-Händler *Best Buy* erwirtschaftet mit seinen Retail Media Networks bereits heute mehr als 1 Milliarde US-Dollar – und dies mit einer Rohermargenrate, die drei- bis fünfmal so hoch ist wie das klassische Handelsgeschäft. Im LEH erreichen Unternehmen wie *Walmart* mit ihrem Connect-Programm bereits ähnliche Umsatzniveaus.

Neue Angebotsvielfalt jenseits von Click & Collect

Bis vor einigen Jahren gab es nur wenige Wertversprechen, die Lebensmittelhändler ihren Kunden online gaben: Dazu zählten in erster Linie die Heimlieferung großer Warenkörbe mit genauem Lieferzeitfenster sowie ein meist kostenloses Click & Collect in Filialen innerhalb weniger Stunden. Doch die Konkurrenz nimmt massiv zu.

Aktuell entwickelt der Online-LEH eine ähnliche Angebotsvielfalt wie das stationäre Geschäft: Die Convenience Shops an Tankstellen und Kiosken bekommen digitale Konkurrenz von Sofortlieferservices wie *Gorillas* oder *Flink*. Der niederländische Angreifer *Picnic* nähert sich mit seinem

puristischen Angebot den stationären Discountern an – mit kompetitiven Produktpreisen und Verzicht auf Liefergebühren, dafür mit kleinerem Sortiment und weniger Lieferfenstern. Und die Erwartungen an ein attraktives Kundenwertversprechen steigen weiter. So bietet die britische Supermarktkette *Asda* in ausgewählten Regionen seit Kurzem für das volle Online-Sortiment (30.000 Artikel) eine Lieferung binnen 60 Minuten an.

Im Zuge der wachsenden Annäherung von Lebensmittelhandel und Essenslieferservice wird sich zudem der Angebotsmarkt weiter ausdifferenzieren. Dienste wie *Deliveroo* oder *Delivery Hero*, die ursprünglich aus der Restaurentauslieferung kommen, expandieren zum Beispiel über Partnerschaften in neue Food- und Nonfood-Kategorien. Damit eröffnet sich nicht nur ein neuer Kanal, sondern auch die Chance für den LEH, an der Verschiebung der Verbraucherpräferenzen vom Kochen zum Essen stärker zu partizipieren. Neben der Profitabilisierung ihres Online-Geschäfts tun Händler daher gut daran, ihrerseits neue Kundenwertversprechen zu entwickeln und den erweiterten Markt mit eigenen Angeboten und Partnerschaften zu bedienen.

Viel zu tun – und die Zeit drängt

Ein Online-Lebensmittelgeschäft für Kunden attraktiv zu machen, es zu skalieren und dazu noch profitabel zu gestalten, ist eine Mammutaufgabe für jeden Händler, die einiges an Ressourcen und Investitionen erfordert. Doch auf Dauer führt kein Weg daran vorbei, wenn Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit auch morgen noch sichergestellt sein sollen: Zu dynamisch entwickelt sich das digitale Geschäft, zu schnell agieren die zahlreichen Herausforderer.

Was also ist zu tun? Zunächst braucht es ein klares Zielbild – unterstützt und gefördert vom gesamten Führungsteam – in Bezug auf die angestrebten Kundenwertversprechen und die künftige Positionierung im Markt. Zentrale Voraussetzung für die Umsetzung ist dann eine moderne und ausbaufähige technologische Basis, die sowohl die operativen Prozesse unterstützt als auch bessere Kundenerlebnisse ermöglicht. Zusätzlich braucht es ausreichende digitale und analytische Fähigkeiten, eingebettet in eine produktorientierte Organisation.

Viele Händler entschließen sich dazu, die benötigten Fähigkeiten und die erforderliche Infrastruktur selbst aufzubauen, was nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern kann. Doch die Einführung agiler Arbeitsweisen ist dabei unumgänglich und verlangt gerade von traditionellen Anbietern eine umfassende Neuaufstellung. Ein funktionsübergreifender „Build and Learn“-Ansatz hilft hier, der Dynamik des Marktes gerecht zu werden und sowohl das eigene Serviceangebot als auch operative und organisatorische Prozesse laufend zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Nicht zuletzt können Kooperationen mit oder Akquisitionen von reinen Online-Anbietern und anderen Tech-Spezialisten sinnvoll sein – sei es für komplette Angebote (etwa Schnelllieferdienst) oder für einzelne Teile der Wertschöpfungskette (wie Picking oder Letzte-Meile-Lösungen). Beim Eingehen von Partnerschaften ist es wichtig, von Beginn an zu klären, wohin die gemeinsame Reise gehen soll und wer beispielsweise Zugang zu den Kundendaten erhält – eine Frage, die auf längere Sicht von entscheidender Bedeutung ist.

Fest steht bereits heute: Das Online-Geschäft wird das zukünftige Wachstum im Lebensmittel-einzelhandel wesentlich bestimmen und steht deshalb im Fokus vieler Tech-Unternehmen und Investoren, die ihre aggressiven Strategien weiterverfolgen werden. Doch die Lebensmittelhändler haben es in der Hand, den Markt und die Kundennachfrage aktiv mitzugestalten. Die notwendigen

Entscheidungen hierzu müssen sie jetzt treffen, dann stehen ihnen signifikante Wachstumschancen offen.

Kernaussagen

- 1. Die Kunden haben sich an die Onlinebestellung von Lebensmitteln gewöhnt, doch viele stationäre Händler sind im Begriff, den Zukunftsmarkt an reine Online-Spieler zu verlieren.**
 - 2. Jetzt geht es darum, bestehende digitale Kundenwertversprechen gegen die Herausforderer zu verteidigen, neue Angebote zu entwickeln und mit Nachdruck an der Profitabilisierung des Online-Kanals zu arbeiten.**
 - 3. Mit den richtigen Hebeln und agiler Umsetzung lässt sich im Online-LEH ein ähnliches Profitabilitätsniveau wie im stationären Handel erzielen.**
-

Autoren



Joep Beek ist Associate Partner im Amsterdamer Büro von McKinsey. Lebensmittelunternehmen berät er unter anderem in den Bereichen E-Commerce und Advanced Analytics.
Joep_Beek@mckinsey.com



Dr. Markus Schmid ist Partner im Münchner Büro von McKinsey und leitet den Bereich Omnichannel in Europa. Er berät Handelsunternehmen bei der Entwicklung und dem Ausbau ihres digitalen Kanalangebots.
Markus_Schmid@mckinsey.com



Dr. Julia Spielvogel ist Partnerin im Wiener Büro von McKinsey und leitet den Bereich Online-Lebensmittel in Europa. Sie unterstützt Lebensmittelhändler unter anderem bei Fragestellungen rund um E-Commerce, Omnichannel-Strategie und Operations.
Julia_Spielvogel@mckinsey.com

Interview

„Unter den Lebensmittel- händlern in Deutschland sehen wir uns vorn“

In Sachen Digitalisierung war die *REWE Group* schon lange vor der Pandemie stark, sagt Vorstandschef Lionel Souque. Dieser Vorsprung hat dem Unternehmen in der Krise sehr geholfen. Warum die Menschen auch in zehn Jahren noch in den Supermarkt gehen werden, verrät er im Interview.





„2021 wird für REWE ein gutes Jahr“: Lionel Souque (links) im Gespräch mit Frank Sänger, Senior Partner bei McKinsey.

In der Vorstandsetage der Kölner REWE-Zentrale wacht, lebensgroß in braunem Plüsch, der Geibock Hennes der Achte, Wappentier und Maskottchen des 1. FC Köln. Die REWE Group ist nicht nur seit 2007 Trikotsponsor, ihr Vorstandsvorsitzender – ein glühender FC-Fan – fungiert seit diesem Sommer auch als Chef des Aufsichtsrats des Fuballbundesligisten. Im Interview mit Frank Sänger, Senior Partner bei McKinsey, berichtet Lionel Souque jedoch von seinem Hauptjob: wie er die REWE Group durch die Zeit der Corona-Pandemie steuerte. Keine leichte Aufgabe mit gut 380.000 Mitarbeitern und rund 10.000 Märkten der Marken REWE, PENNY, toom, BILLA in Österreich sowie mit der Tourismussparte DER. Was sein Team und er dabei für die Zukunft gelernt haben, wie der Krankenstand während der Pandemie war und welche Strategie er beim Lieferservice verfolgt, erklärt Lionel Souque im Interview.

Akzente: Herr Souque, wie ist die REWE Group durch die Zeit der Lockdowns und Corona-Beschränkungen gekommen?

Lionel Souque: *Insgesamt ist unsere Gruppe den Zahlen nach sehr gut durch die Pandemie gekommen, aber angesichts der weltweiten Todesopfer und wirtschaftlichen Probleme relativiert sich die Zufriedenheit darüber selbstverständlich. Unser Lebensmittelgeschäft hat 2020 kräftig zugelegt und ein hohes Ergebnis erzielt. Auch unsere toom Baumärkte haben in der Zeit 20 Prozent mehr umgesetzt.*

Akzente: Die wenigsten Ihrer Mitarbeiter konnten sich während der Pandemie ins Home-Office zurückziehen. Wie ist das gelaufen?

Souque: *Über 90 Prozent der Belegschaft arbeiten in der Logistik oder in den Märkten. Da ist keiner zu Hause geblieben, auch wenn er pro Tag mit 1.000 Menschen Kontakt hatte. Die Identifikation und der Zusammenhalt waren sehr stark. Uberigens war während dieser Zeit der Krankenstand extrem niedrig, wir hatten niedrigere Inzidenzwerte in der Belegschaft als in der Bevölkerung insgesamt. Es war toll, wie die Mitarbeiter zu REWE gestanden haben. Der Zusammenhalt und die*

Solidarität – der REWE Group Spirit – sind stärker geworden als je zuvor und dafür bin ich allen Menschen in unserem Unternehmen sehr dankbar.

Akzente: Wie kam Ihre DER Touristik durch die Zeit der Lockdowns und Reisesperren?

Souque: *Das Touristikgeschäft war am härtesten getroffen, der Umsatz ist von 6 Milliarden Euro 2019 auf nur noch 1,5 Milliarden 2020 abgestürzt. Und der geringe Umsatz musste auch noch härter erarbeitet werden, weil die Kunden wegen der Lockdowns und Reisebeschränkungen das ganze Jahr hindurch immer wieder stornierten und umbuchten. Unterm Strich haben wir über 400 Millionen Euro EBITA verloren.*

„Als Zielgröße haben wir uns zwei Tage pro Woche Arbeit von daheim vorgenommen. Das erhöht die Flexibilität.“

Akzente: Wird 2021 für Ihre Touristiker wieder ein besseres Jahr?

Souque: *Der Start ins Jahr war dramatisch schlecht, es war praktisch alles dicht. Wir sind die Nummer eins im deutschen Markt für Fernreisen, und noch immer sind viele Destinationen nicht verfügbar. Wahrscheinlich wird die Touristiksparte 2021 beim Umsatz nur leicht besser abschließen als 2020. Allerdings werden wir die Verluste halbieren können.*

„Die Mannschaft hat toll reagiert“: Kaum hatte REWE 2020 den Großhändler Lekkerland akquiriert, mussten fast alle der 85.000 Kunden in den Lockdown.



Akzente: Direkt zu Beginn der COVID-19-Krise haben Sie den Großhändler Lekkerland übernommen. Wie ist der durch die Pandemie gesteuert?

Souque: *Lekkerland erzielt seinen Umsatz von rund 13 Milliarden Euro mit 85.000 Kunden, die fast ausschließlich von der Mobilität abhängig sind – Tankstellen, Geschäfte in Bahnhöfen und Flughäfen oder Systemgastronomie. Sie können sich vorstellen, wie da ein Lockdown wirkt. Aber die Mannschaft hat toll reagiert, neue Kunden akquiriert und ein Kostenprogramm aufgelegt. 2021 ist ein gutes Jahr für Lekkerland.*

Akzente: Und wie schneidet die REWE Group insgesamt ab?

Souque: *Trotz hohem Aufwand und der einen oder anderen Baustelle, die es in einem Unternehmen unserer Größe immer gibt, wird 2021 für REWE ein gutes Jahr. Wir müssen aber weiterhin wachsam bleiben, denn die Corona-Krise und die damit verbundenen Einschränkungen für unser Geschäft sind längst noch nicht vorbei.*

Akzente: Was hat die Pandemie an Ihrem Geschäft verändert?

Souque: *Die größte Veränderung betrifft den E-Commerce mit Lebensmitteln. Außerdem hat die Krise die Digitalisierung unseres Geschäfts und unserer Prozesse insgesamt weiter stark beschleunigt – und zwar in allen Ländern, in denen wir aktiv sind, und in allen unseren Geschäftseinheiten. Ebenso gewinnen einige Verbrauchertrends weiter an Bedeutung: Gesunde Ernährung, regionale und Bioprodukte, Nachhaltigkeit, Tierwohl, Klimaschutz und die Reduzierung von Plastik werden immer wichtiger und haben bei uns hohe Priorität. Auch in der Art, wie wir arbeiten, hat die Pandemie Veränderungen gebracht. Das anfängliche Zwangsexperiment Home-Office, bei dem wir 15.000 Beschäftigte aus den Zentralen zum Arbeiten nach Hause schicken mussten, hat gut funktioniert, auch technisch. Das werden wir dosiert beibehalten. Als Zielgröße haben wir uns zwei Tage pro Woche Arbeit von daheim vorgenommen. Das erhöht die Flexibilität. Andererseits wollen unsere Beschäftigten die sozialen Kontakte im Büro für ein erfolgreiches Miteinander, und dazu gehört auch das gemeinsame Mittagessen oder das Feierabendbier. Unsere Firmenkultur ist geprägt von einer großen Identifikation*



„Das Versprechen von *Flink*, bestellte Lebensmittel binnen zehn Minuten ins Haus zu liefern, sorgt für einen echten Wow-Effekt bei den Kunden.“

der Mitarbeiter mit der REWE, und die wollen wir auch in Zukunft bewahren.

Akzente: Während der Pandemie haben sich die Verbraucher an Online-Einkäufe gewöhnt. Bedroht der Trend langfristig die Existenz der stationären Geschäfte?

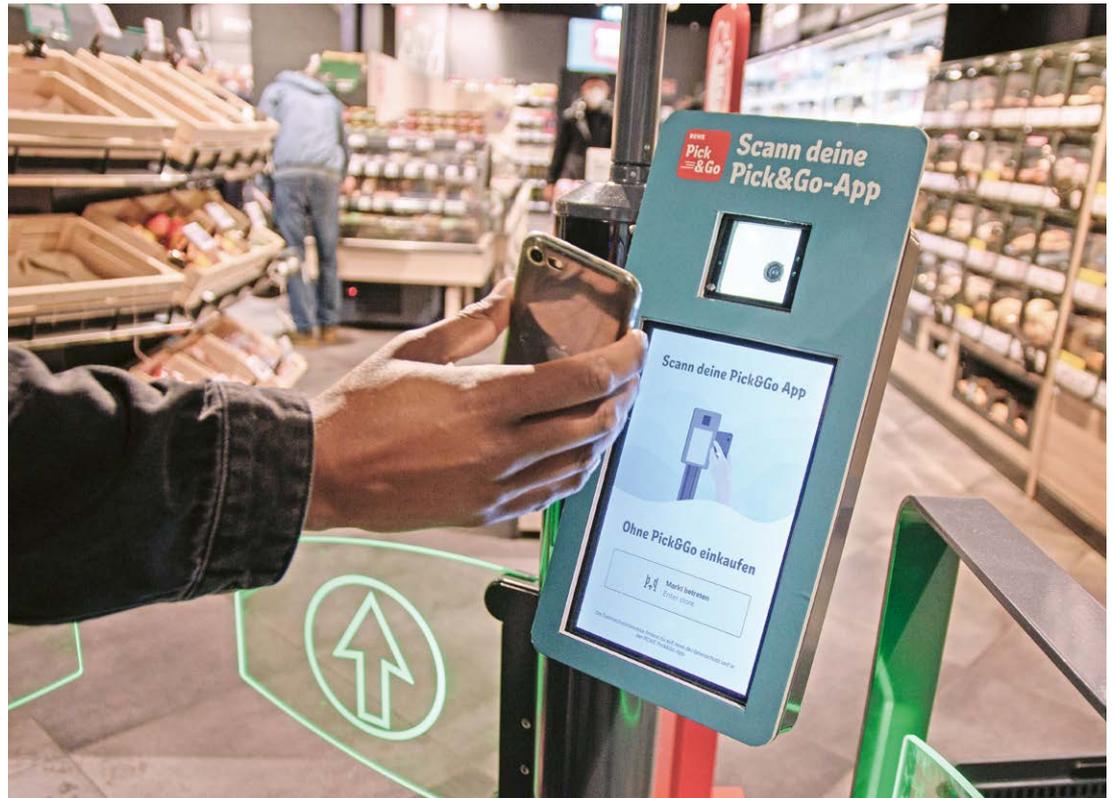
Souque: Der Anteil des E-Commerce am Einzelhandel soll in diesem Jahr auf 15 Prozent steigen, nach 12,8 Prozent 2020. Aber je nach Kategorie unterscheidet sich der Online-Anteil sehr stark: Nonfood wird schon zu mehr als 20 Prozent übers Internet geordert, Lebensmittel liegen aber noch unter 2 Prozent. Und auch da gibt es gewaltige Unterschiede: Vom Wein etwa werden 10 Prozent online gehandelt, Frischeartikel aber erst zu 0,1 Prozent. Wir glauben an die Zukunft des stationären Handels: Er muss den Kunden allerdings einen überzeugenden Grund liefern, in den Laden zu kommen.

Akzente: Wie kann das langfristig gelingen?

Souque: Das Rezept kennen wir schon – Convenience, lokale Produkte, großes Frischeangebot

und dazu viel kompetente Beratung. Wir wollen das Einkaufserlebnis immer besser machen. Dabei hilft die Digitalisierung, zum Beispiel mit Apps, die Informationen über Inhaltsstoffe von Artikeln liefern oder Kochrezepte vorschlagen und gleich in eine Einkaufsliste umwandeln können. Zum positiven Einkaufserlebnis werden auch technische Neuerungen beitragen. Zum Beispiel erproben wir gerade in einem REWE-Testmarkt am Kölner Neumarkt zusammen mit dem israelischen Start-up Trigo Vision ein neues System: Pick & Go. Dabei wird mit Hilfe von Computer Vision und künstlicher Intelligenz erkannt, welches Produkt ein Kunde aus dem Regal nimmt oder welches Obst er abwägt. Die Kunden können den Markt ohne Zahlung an der Kasse gleich verlassen, die Rechnung wird ihnen einfach in die App geschickt, mit der sie sich zuvor für Pick & Go registriert haben. Dieser Shop hat ein ganz normales Sortiment, auch mit loser Ware. Gestartet haben wir den Test am Kölner Neumarkt zunächst mit Einkäufen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Familien – es läuft sehr gut. Seit Ende Oktober ist das Geschäft für alle Kunden geöffnet. Dass wir an die Lösung glauben, sehen Sie daran, dass wir uns an Trigo Vision finanziell beteiligt haben.

Computer Vision plus künstliche Intelligenz: Im Testmarkt am Kölner Neumarkt erprobt REWE das stationäre Geschäft von morgen.



Akzente: Sie haben sich auch am Schnelllieferdienst *Flink* beteiligt – warum?

Souque: Wir haben beobachtet, wie gut sich Schnelllieferdienste entwickelt haben. Das Versprechen, bestellte Lebensmittel binnen zehn Minuten ins Haus zu liefern, sorgt für einen echten Wow-Effekt bei den Kunden. Es basiert nicht auf Hightech, sondern auf der Philosophie, ganz nah am Kunden zu sein. Ich glaube, dass Schnelllieferungen ein wichtiger Aspekt unseres Angebots werden, aber kein dominierender: Neben dem stationären Geschäft müssen wir unsere Aufmerksamkeit auf Abhol- und Lieferservices konzentrieren. Die Schnelllieferer bringen meist nur Ergänzungskäufe, der durchschnittliche Bon bei unserem regulären REWE Lieferservice liegt viel höher. Das Schnellliefergeschäft wollen wir aber nicht nur passiv beobachten, sondern auch aktiv betreiben – deshalb die Beteiligung an *Flink*.

Akzente: Es gibt doch mehrere schnelle Lieferdienste – warum investieren Sie gerade in *Flink*?

Souque: Das Management hat uns überzeugt. Jetzt werden wir *Flink* als exklusiver Großhändler

helfen und dazu Rat und Erfahrungen aus unseren Märkten anbieten. Umgekehrt werden auch wir viel lernen, und finanziell kann sich unser Investment ebenfalls auszahlen. Von den heute konkurrierenden Schnelllieferdiensten dürften die meisten wieder vom Markt verschwinden. Wer übrig bleibt, wird profitieren – und wir hoffen natürlich, dass *Flink* das sein wird.

Akzente: Was können Sie von *Flink* lernen?

Souque: Tempo. *Flink* wurde im Dezember 2020 gegründet und hat heute schon über 100 Miniläger, aus denen geliefert wird. Wir wären wahrscheinlich immer noch damit beschäftigt, die Mietverträge zu verhandeln.

Akzente: Sie waren schon einmal mit dem Engagement bei einem Technologie Start-up sehr erfolgreich – wie ging das vor sich?

Souque: Wir haben 2014 das Start-up *commerce-tools* gekauft und seine Services und Commerce-Plattform zunächst für unser eigenes Geschäft genutzt. Aber das Unternehmen hatte unter dem Dach unserer Gruppe auch Zeit zu wachsen und

behält dabei die Freiheit, international zu expandieren. Heute steht commercetools im Segment „Commerce-Software für Unternehmen“ mit seinem Umsatz hinter SAP auf Platz zwei in Europa. Zum Kundenstamm gehören führende internationale Marken aus sämtlichen Branchen, beispielsweise Audi, AT&T, Bang & Olufsen, Danone, Flaconi, Lego, Smeg, Panasonic oder Vistaprint. Die Bewertung des Unternehmens liegt aktuell bei 1,6 Milliarden Euro – und wir halten noch viele Anteile.

Akzente: Wie läuft denn Ihr eigener REWE Lieferservice?

Souque: Der verzeichnet kräftiges Wachstum. Das brauchen wir auch, denn die Fixkosten sind sehr hoch. Die Softwareentwickler und die vielen Läger sind teuer. Jetzt sind die meisten davon aber gut ausgelastet. Unser Abholservice läuft auf der gleichen Plattform wie unser Lieferservice, nämlich auf Shop.Rewe.de. Noch verlieren wir mit dem Lieferservice Geld, aber die schwarze Null ist erreichbar. Damit wären wir auch schon zufrieden, denn diesen Service bieten wir unseren Kunden vor allem, damit sie nicht woanders bestellen müssen.

Akzente: Wie machen Sie eigentlich Ihren selbstständigen Kaufleuten den REWE Lieferservice schmackhaft – sehen die Händler darin nicht eine Konkurrenz zu ihrem stationären Umsatz?

Souque: Die Händler haben alle verstanden, was auf uns zukommt. Ihnen ist es allemal lieber, dass die REWE Group hier aktiv ist, als dass andere Wettbewerber den Umsatz machen. Und einen zentralen Lieferservice kann man nicht aus den einzelnen Supermärkten unserer Gruppe heraus organisieren. Wenn im Markt Dutzende Mitarbeiter die Ware für Bestellungen kommissionieren, stört das massiv die Kunden im Geschäft. Lieferungen funktionieren nur aus eigens dafür eingerichteten Lägern. Wichtig für unsere Kaufleute ist außerdem, dass sie selbst auch von unserer digitalen Infrastruktur profitieren. Über unsere Plattform Shop.Rewe.de können die Kunden direkt auch bei den Abhol- und dezentralen Lieferservices unserer selbstständigen Kaufleute bestellen.

Akzente: Wie verändert die Digitalisierung Ihr Geschäft mit Touristik und Baumärkten?

Souque: In der Touristik gibt es je nach Land große Unterschiede. In Skandinavien beispielsweise

Friedliche Koexistenz: Der REWE Lieferservice und der Schnelllieferdienst Flink bedienen unterschiedliche Kundenbedürfnisse.



Flink

Dein Einkauf
geliefert in 10
Minuten.

Egal, was Du gerade brauchst: Wir liefern Dir Deine Lebensmittel inklusive frischem Obst und Gemüse in höchster Qualität direkt nach Hause. Innerhalb von 10 Minuten und zu Supermarkt-Preisen.

Jetzt einkaufen →





Umsatz in der Pandemie geviertelt: DER Touristik kämpft immer noch mit den Restriktionen der COVID-19-Krise.

läuft das Geschäft zu 90 Prozent digital. Das deutsche Geschäft dagegen ist noch stark durch die Reisebüros geprägt. Aber das Online-Geschäft wird immer bedeutender, genau wie bei den Baumärkten: Unsere toom-Märkte lagen in Sachen Digitalisierung etwas zurück. Zum Glück hatten wir uns das rechtzeitig vor den Lockdowns vorgenommen. So konnten wir in den ersten Monaten dieses Jahres dank des E-Commerce bei toom Baumarkt 30 bis 40 Prozent des geplanten Umsatzes retten.

Akzente: Ist der Handel im Branchenvergleich eigentlich ein Vorreiter in Sachen Digitalisierung?

Souque: *Nein, ich sehe unsere Branche im Mittelfeld. Je nach Land ist die Digitalisierung unterschiedlich weit, das Maß der Dinge ist hier China. Aber unter den Lebensmittelhändlern in Deutschland sehen wir uns vorn.*

Akzente: Wenn Sie einmal zehn Jahre in die Zukunft schauen: Sehen Sie da überhaupt noch Kunden in die stationären Geschäfte gehen oder bestellen wir dann alles online?

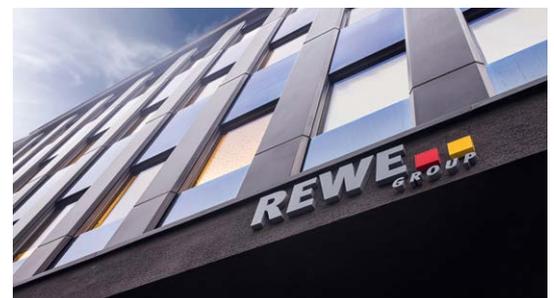
Souque: *Wir haben heute mehr als 10.000 Läden in ganz Europa, und in zehn Jahren werden es nicht viel weniger sein. Ob E-Commerce bis dahin einen Anteil von 8, 10 oder 20 Prozent am Lebensmittelumsatz erobert hat, werden wir sehen. Doch ein Trend wird sich verstärken: Die meisten Kunden kaufen mal online, mal im Supermarkt.*

Akzente: Und aus welchen Gründen gehen wir auch in zehn Jahren noch in den Supermarkt?

Souque: *Weil wir Kunden ein Top-Einkaufserlebnis bieten werden – ohne Wartezeiten, mit einem Sortiment, das ganz auf ihre Bedürfnisse abgestimmt ist und mit einer sehr guten Beratung. Wir registrieren genau, welche Themen unsere Kunden bewegen – zurzeit sind es Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Tierwohl und gesunde Ernährung. Und wir arbeiten daran, dass diese Themen sich in unseren Märkten wiederfinden. Und dann gibt es noch einen nicht zu unterschätzenden Grund für die Zukunftsfähigkeit der Supermärkte: Sie sind ein Ort der sozialen Begegnung, der in Zeiten von Home-Office und der steigenden Anzahl Alleinlebender noch wichtiger wird.*



Lionel Souque (50) trat 1996 in die REWE Group ein und begann im Einkauf und Vertrieb des Discounters PENNY. 2001 übernahm der Betriebswirt dann führende Positionen für die BILLA-Supermärkte im Ausland. 2007 wurde Lionel Souque Vorstand der REWE International und seit dem 1. Juli 2017 ist er Vorstandsvorsitzender der REWE Group.



Die REWE Group (Foto: Zentrale in Köln) erreichte 2020 mit gut 380.000 Mitarbeitern einen Umsatz von mehr als 75 Milliarden Euro. Die Gruppe betreibt über 10.000 Märkte – in Deutschland unter den Marken REWE, PENNY und toom Baumarkt, in Mittel- und Osteuropa unter BILLA, BIPA und PENNY. Zur Gruppe gehören ferner der Großhändler Lekkerland und DER Touristik.

OmniNEXT – Omnichannel neu denken

Von Philipp Kluge, Markus Schmid und Elizabeth Silliman



Omnichannel ist mehr als E-Commerce: Konvergenz wird zum Erfolgsfaktor. Das Analysewerkzeug OmniNEXT kann Händlern dabei helfen.

Einkaufen während der Pandemie machte vielen Konsumenten wenig Freude, aus ihrer Sicht drängelten sich zu viele Menschen auf zu wenig Raum in Straßen und Geschäften. Viele wichen auf Online-Angebote aus. Inzwischen hat sich die Lage zwar entspannt, doch das Shoppen bequem von der Couch aus bleibt hoch im Kurs. Immer mehr Kunden nutzen beide Kanäle – und ihre Ansprüche steigen.

Für die Händler geht es deshalb heute um mehr als nur um Online-Verkäufe: Es geht um echte Omnichannel-Vermarktung mit differenzierendem Kundenerlebnis in allen Kanälen. Der Online-Auftritt wird zum wichtigsten Zugangstor der Kunden zum Händler. Denn hier startet für die meisten Konsumenten der Kaufprozess, die Customer Journey. Und die Kunden gehen nicht nur neue Wege, sie setzen auch neue Prioritäten. Preis und Einkaufskomfort bleiben wichtig, sind aber nicht mehr alles entscheidend. Stattdessen gewinnen Kategorieexpertise und ein darauf zugeschnittenes Einkaufserlebnis an Bedeutung.

Dieser Trend gibt dem klassischen Einzelhandel die Chance, Online-Marktplätzen oder reinen Internethändlern wie *Amazon* erfolgreich die Stirn zu bieten. Jetzt ist die Zeit für den stationären Handel gekommen, den Quantensprung zu vollziehen und Online und Offline zu einem echten Omnichannel-Modell zu verbinden. Zukunftsfähig ist, wer all seine Kompetenzen in beiden Kanälen ausspielen kann. Und Investitionen in eine ausgefeilte Omnichannel-Strategie zahlen sich aus: Die Kapitalmärkte bewerten Online-Händler etwa fünf Mal höher als den stationären Einzelhandel. Viele Handelsketten stellen überrascht fest, dass ihr „kleines“ Online-Geschäft genauso hoch bewertet wird wie ihr klassisches Filialgeschäft – oder sogar höher.

Comeback der Category Killers

Früher sahen die Erfolgsrezepte noch anders aus: In den 1990er-Jahren stellten so genannte Category Killers den traditionellen Einzelhandel auf den Kopf. Sie boten Verbrauchern nahezu alles rund um Elektronik, Tierbedarf, Bürobedarf oder Spielzeug. Ihr Konzept lautete: Fokus auf eine Kategorie, aber dort die unschlagbare Destination in Bezug auf Preis und Sortiment sein. Die Kunden kamen in Scharen.

Große Einzelhandelsketten wie *Mediamarkt*, *H&M* oder *IKEA* boten den Verbrauchern zu einer beeindruckenden Produktauswahl und günstigen Preisen auch noch ein ansprechendes Einkaufserlebnis. Damit jagten sie Kaufhäusern und kleineren Fachhändlern nicht nur massiv Kunden ab. Sie bewirkten auch, dass viele Mitbewerber ihre Pforten für immer schlossen.

Auch in den 2000er-Jahren setzten sich die Verbraucher noch gerne ins Auto und steuerten die One-Stop-Shopping-Anbieter an. Für die meisten Konsumenten war der Online-Handel in diesen Jahren noch ein Nischenmarkt. Allerdings war damals schon für die Konsumenten der Preis der wichtigste Grund, ein Produkt am Computer zu kaufen. Diese Chance nutzten die großen Online-Anbieter und rangen den lange erfolgreichen Category Killers kräftig Marktanteile ab.

Doch inzwischen haben sich die Kundenerwartungen geändert. Heute schätzen die Konsumenten auch beim Online-Einkauf die Beratung durch Fachleute. Und hier steckt die Chance für die unter Druck geratenen Category Killers. Noch aber wagen erst wenige den dafür nötigen Schritt von der bloßen Online-Sparte zu einem grundlegend neuen Geschäftsmodell, das „omnichannel“

5x

höher als den Filialhandel bewerten Kapitalmärkte den Online-Handel; Omnichannel wird zur Investition in die Zukunft

neu denkt. Dabei könnten sie so die aggressiven neuen Online-Konkurrenten effektiv abwehren und zu ihrer früheren Stärke zurückfinden – als „Omnichannel-Category-Killers“.

Händler, die ihr Geschäftskonzept mutig und entschlossen auf Omnichannel umgestellt haben, zeigen, dass dieser Schritt Erfolg verspricht: *Best Buy* beispielsweise stand selbst kurz vor der Insolvenz und hat sich dank einer gelungenen Omnichannel-Transformation zu einem der erfolgreichsten Händler für Unterhaltungselektronik entwickelt.

Auch die US-amerikanische Kaufhaus- und Versandhandelskette *Nordstrom* hat ihre Stellung in einem von Pleiten geplagten Marktsegment behauptet, indem sie konsequent auf Omnichan-

nel setzte. Lange vor den Mitbewerbern führte *Nordstrom* Click & Collect ein und garantierte überdies seinen Kunden einheitliche Preise in allen Kanälen – mit dem Effekt, dass Kundenerlebnis und finanzieller Nutzen sich gegenseitig positiv verstärkten.

Nicht nur Händler, sondern auch Markenartikelunternehmen springen auf den Zug auf: *Nike* hat allein im Jahr 2018 mehr als 1 Milliarde US-Dollar in seine Omnichannel-Transformation investiert. Selbst als der Sportartikelkonzern seine Läden während der Corona-Pandemie wieder öffnen durfte, schoss der Online-Umsatz weiter in die Höhe und machte 2020 bereits über 30 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Als nächstes Ziel gibt *Nike* aus, künftig sogar jeden zweiten Umsatz-Dollar im Online-Kanal erwirtschaften zu wollen.

Online aussuchen, in der Filiale abholen: Die US-Kaufhauskette *Nordstrom* setzte früh auf Click & Collect und baute ein erfolgreiches Omnichannel-Modell auf.



Die Strategien der Gewinner

Vom Vorgehen erfolgreicher Omnichannel-Unternehmen lässt sich dreierlei lernen. Erstens heben sie sich durch ihre physische Erreichbarkeit und Interaktion mit den Kunden vom reinen Online-Handel ab. Zweitens richten sie ihr Vermarktungsmodell strikt am Prinzip „online first“ aus. Drittens schließlich führen sie ihr Online-Geschäft nicht als separate Einheit, sondern betrachten es als Eintrittstor der Kunden zu sämtlichen Verkaufskanälen. Folglich steuern und messen sie ihren Webauftritt stets mit Blick auf dessen Doppelfunktion für das On- und Offline-Geschäft.

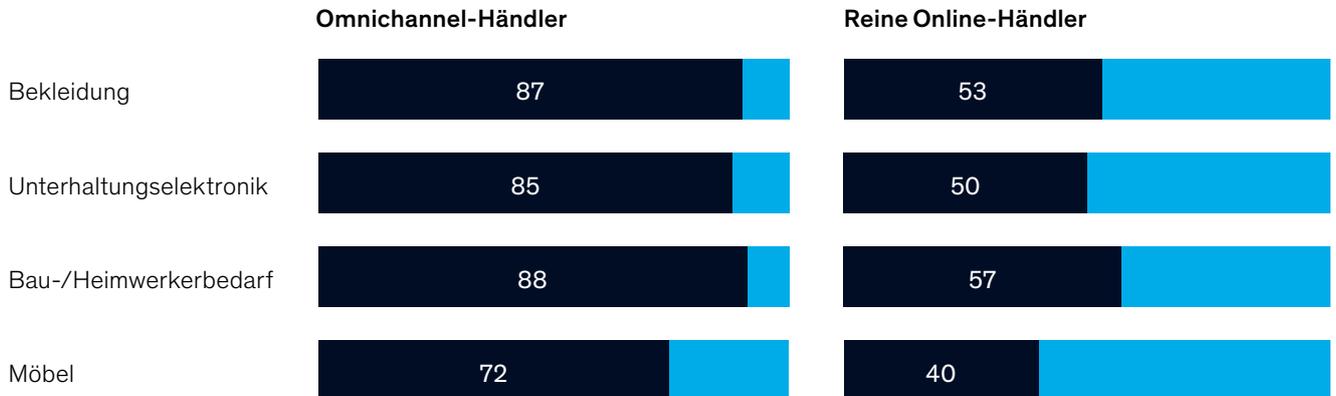
Doch trotz der bekannten Erfolgsbeispiele betreiben viele Händler ihr Omnichannel-Geschäft immer noch mit angezogener Handbremse. Grund hierfür ist oft mangelnde Transparenz darüber, wie wichtig der Online-Kanal für das Filialgeschäft ist und umgekehrt. Zwar belegen Studien, dass Kunden, die sowohl on- als auch offline einkaufen, je nach Marktsegment zwei bis fünf Mal so viel wert sind wie andere Kunden. Doch nur wenige Händler können die Wechselwirkung zwischen den Kanälen, also inwieweit diese einander beflügeln oder auch ausbremsen, konkret beziffern.

Hierzu bedarf es echter Online-Exzellenz. Viele stationäre Händler sind indessen noch damit beschäftigt, die notwendigen Fähigkeiten und technischen Voraussetzungen aufzubauen, um den Kunden ein überzeugendes Online-Erlebnis

1. Omnichannel-Händler können einen signifikant höheren Anteil an organischem Traffic erreichen als reine Online-Händler

Traffic-Anteile nach Produktkategorien
in Prozent

■ Organischer Traffic¹ ■ Paid Traffic²



1. Umfasst Direktbesuche von Websites sowie über Suchmaschinen (SEO)

2. Umfasst Besuche von Websites über Display-Anzeigen, Suchmaschinenwerbung (SEA) und gekaufte Social-Media-Leistungen (Paid Social)

Quelle: Similarweb.com 2021

bieten zu können. Doch die Zeit drängt. Denn die neuen Omnichannel-Anbieter nutzen ihren Vorsprung und ihr Tempo, um reine Online-Händler auch im Wettbewerb um das beste Kundenerlebnis zu übertrumpfen.

Stärken ausspielen: Kunden organisch generieren

Stationäre Händler sollten ihre klassischen Kompetenzen stärker ausspielen. Vor allem aus ihrem Markenwert und ihrer physischen Präsenz – beides schwer zu kopieren – können sie ein differenziertes Online-Angebot entwickeln. Es gewinnt, wer durch die Bekanntheit und Präsenz seiner Marke in der Offline-Welt mehr organischen Traffic auf seiner Website generieren kann.

Der organische Traffic, also Website-Besuche über Direktzugriffe oder Suchmaschinen anstelle von Klicks auf Online-Anzeigen (Paid Traffic), erweist sich zudem als wichtiger Profitabilitätstreiber für die Unternehmen. In der vergleichenden Betrachtung erreicht der E-Commerce-Kanal des Filialhandels einen organischen Traffic, der nahezu doppelt so hoch ist wie der eines reinen Online-Händlers (Grafik 1).

Der Kostenvorteil des Omnichannel-Händlers beträgt dann nicht selten 5 Prozentpunkte und mehr, weil er seinen Umsatz mit einem wesentlich geringeren Anteil an Paid Traffic erzielt.

„Online first“: Zeit für den Schwanz, mit dem Hund zu wedeln

Das Filialgeschäft kann einerseits das Online-Geschäft ankurbeln, andererseits aber auch dessen Wachstum bremsen. Um diese Wechselwirkung bewerten zu können, hat McKinsey eine verbrauchergestützte Methodik entwickelt. Sie ermittelt den Einfluss einzelner Komponenten wie Preis, Sortiment oder Kundenerlebnis auf den Erfolg des Online-Geschäfts und bestimmt deren Anteil an der jeweiligen Performance-Lücke zum Wettbewerb. Überraschend: Oftmals ist nicht primär das mangelnde Kundenerlebnis im E-Commerce-Kanal verantwortlich für eine schlechtere Performance, sondern kanalübergreifende Imagekomponenten, die vor allem durch das stationäre Geschäft geprägt sind.

Einen Beleg hierfür liefert der Vergleich von Bau- und Heimwerkermärkten in einem großen europäischen Land: Der mit Abstand stärkste Anbieter

im Online-Handel hatte sein Geschäft konsequent auf Omnichannel getrimmt. Das Unternehmen operiert jetzt statt mit einer High-Low-Preisstrategie mit online-konformen Dauerniedrigpreisen, schichtete den Media-Werbemix auf digitale Medien um und betrieb als einer der Ersten eine online-getriebene Sortimentspolitik. Dank dieser Neuausrichtung ist der Marktanteil des Unternehmens am Online-Handel nun doppelt so hoch wie der am stationären Handel. Und dies, obwohl der Händler beim digitalen Kundenerlebnis eher durchschnittlich abgeschnitten hat.

Andere untersuchte Baumärkte boten zwar eine attraktivere Customer Journey in ihrem Online-Kanal. Doch 70 bis 80 Prozent ihres Verbesserungspotenzials schlummerten in der Preis- und Sortimentspolitik – Bereiche, die ein E-Commerce-Team in der Regel nicht allein beeinflussen kann. Eine echte online-geleitete Omnichannel-Strategie hingegen nimmt Marketing, Preise, Sortiment und Kundenerlebnis als Ganzes in den Blick und stellt alle Maßnahmen unter das Prinzip „online first“. Für das Geschäftsmodell bedeutet das: Hier muss der (Online-)Schwanz tatsächlich mit dem (Offline-)Hund wedeln.

Was heißt das konkret? Zunächst einmal meint „online first“ nicht, dass der digitale Kanal per se wichtiger ist als der stationäre. Denn klar ist: Das Offline-Geschäft wird – zumindest mittelfristig – für viele Händler profitabler bleiben als das Online-Geschäft. „Online first“ bedeutet vielmehr, dass Website, App, E-Mail, Social Media & Co. zum zentralen Kundenzugang werden. In einer Welt, in der heute schon 70 bis 90 Prozent der Konsumenten ihre Kaufentscheidung am Smartphone oder PC maßgeblich vorbereiten oder treffen (auch wenn sie nicht unbedingt darüber ordern), wird der Online-Kanal automatisch zum Dreh- und Angelpunkt der Interaktion mit den Kunden – und damit für das Gesamtgeschäft. Entsprechend müssen alle kommerziellen Entscheidungen (auch solche, die zunächst nur den stationären Handel betreffen, beispielsweise Verkaufsaktionen oder das Produkt- und Serviceangebot) vom Online-Kanal her gedacht und seinem Bedarf entsprechend gefällt werden.

Das Filialgeschäft bleibt dabei für den Erfolg der Omnichannel-Strategie von zentraler Bedeutung, auch weil fast die Hälfte aller Online-Bestellungen über Click & Collect ausgeliefert wird – ein Nutzen,

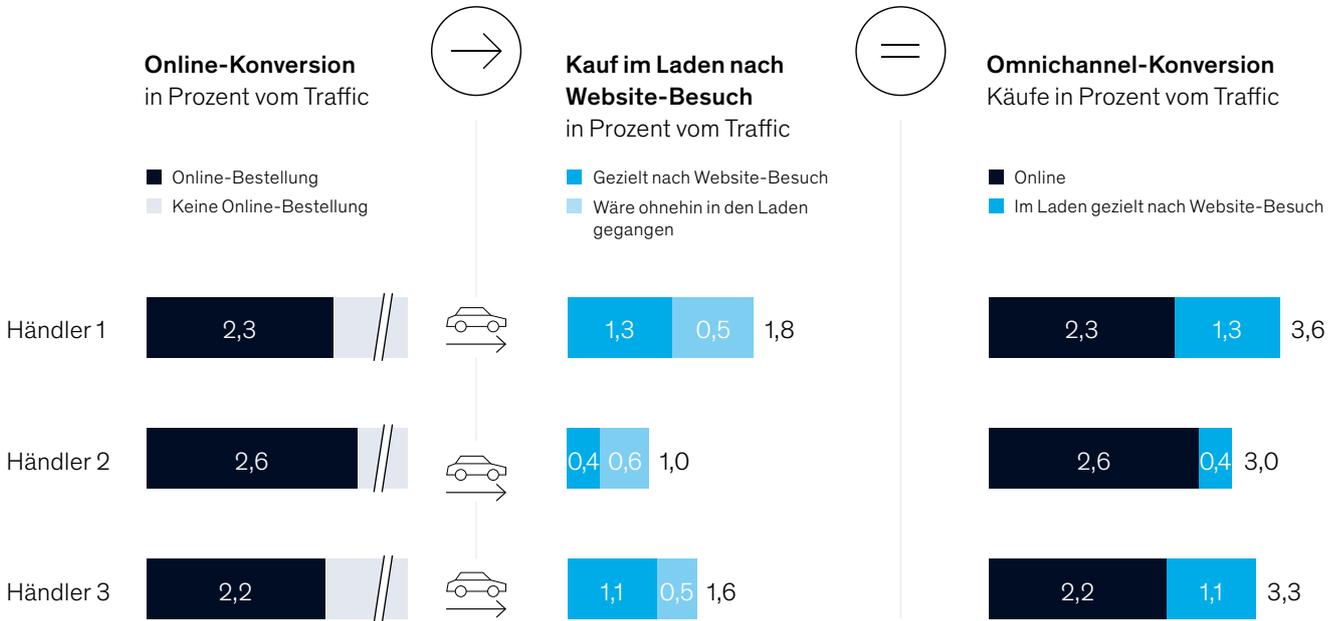
Omnichannel für Baumärkte: online Produkte recherchieren, Beratungstermin buchen und in der Filiale kaufen.



2. Konversionsanalysen über beide Kanäle hinweg legen Kaufwege offen und schlagen die Brücke zwischen on- und offline

Beispiel: Heimwerkermärkte

n = >1.000 Käufer



Quelle: OmniNEXT „Moments of Truth“, Analyse 2021

< 90%

der Konsumenten treffen ihre Kaufentscheidungen online – der Kanal wird zu ihrem wichtigsten Zugang zum Händler

der sich leicht quantifizieren lässt. Anders sieht es bei der Frage aus, wie viele Einkäufer ihre Online-Wünsche erst in den Filialen umsetzen. Hier bedarf es schon aufwändigerer Analysen. Und selbst wenn Händler auch das bereits ausrechnen, beschränken sich die Anreize für die E-Commerce-Teams bislang vielfach nur auf die bloße Steigerung von Online-Verkaufsraten, ohne die Offline-Konversion mit einzubeziehen. Auch hier, bei der Incentivierung der Mitarbeiter, braucht es einen neuen, ganzheitlichen Blick auf alle Vertriebskanäle. Die Anstrengung lohnt: McKinsey-Analysen zeigen, dass pro Euro Online-Umsatz zusätzliche Offline-Umsätze von 0,50 bis 1 Euro generiert werden können.

Beide Welten vereinen: Kundenanalysen on- und offline

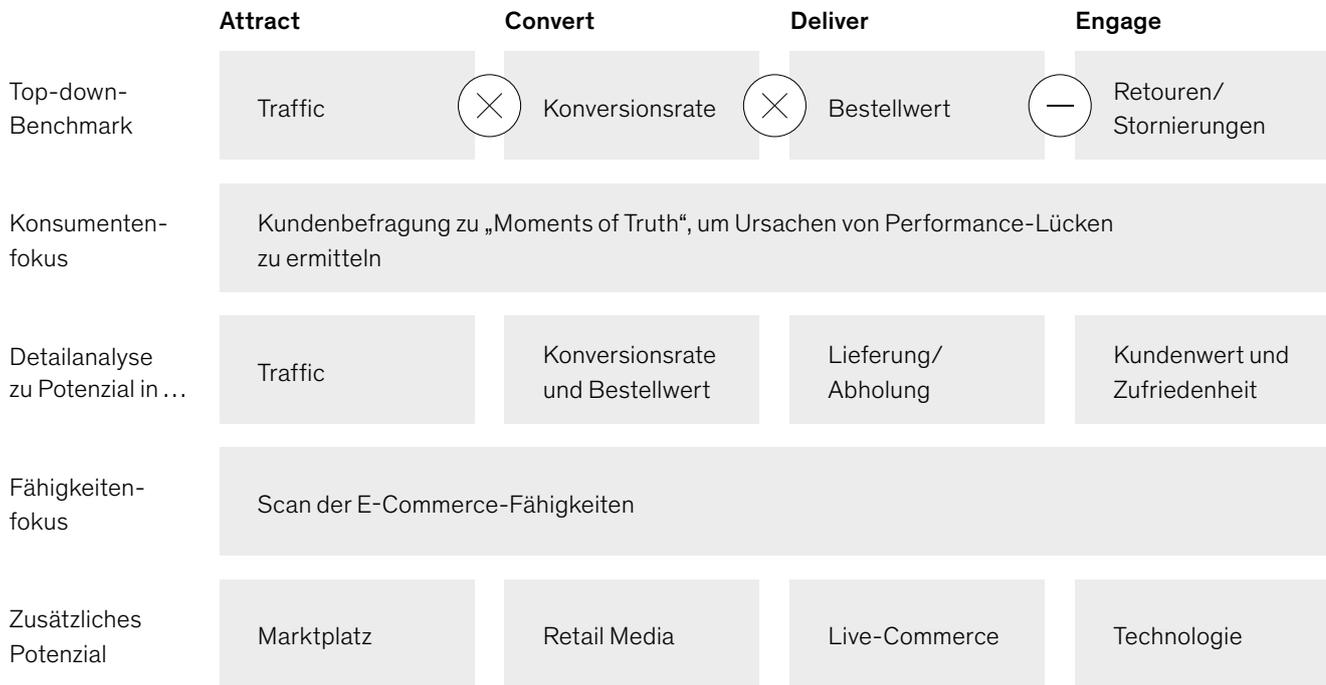
Kanalübergreifende Verantwortung und Transparenz – von diesen beiden Faktoren hängt der Gesamterfolg des Omnichannel-Geschäfts ab. Was zunächst selbstverständlich klingt, wird in der

Praxis oft zur Herausforderung. Doch die genaue Analyse von On- und Offline-Konversionen hilft, eine Brücke zwischen beiden Welten zu schlagen.

Was solche Analysen bringen, zeigt der Vergleich der Konversionsrate dreier Omnichannel-Händler (Grafik 2). Dank eines leistungsstarken Online-Shops führt Händler 2 klar in der Online-Konversion. Beim Gesamtpotenzial aber schneidet Händler 1 besser ab: Er schafft es, mehr Online-Kunden in seine Filialen zu locken und erzielt trotz einer geringeren Online-Konversion insgesamt die höchste Konversionsrate. Wie gelingt ihm das? Customer Journey und Nutzererlebnis auf der Website zielen deutlich stärker auf die Kundeninteraktion im Laden ab: So wird etwa die Warenverfügbarkeit in der Region geprüft, der Kunde kann einen Beratungstermin in der Filiale buchen, Artikel für Click & Collect bestellen oder einen digitalen Einkaufszettel mit Navigation im Geschäft anlegen. Das alles führt dazu, dass überproportional viele Kunden, die nach der Online-Suche ins Geschäft kommen, dort auch tatsächlich kaufen.

3. Mit Hilfe von OmniNEXT können Händler ihr Kunden- und Geschäftspotenzial vollständig erfassen

OmniNEXT-Methodik



Quelle: McKinsey

Analysen wie diese können intern durchaus kontroverse Diskussionen auslösen. Der Leiter des E-Commerce-Teams stellt möglicherweise seine Verantwortung für die Konversionsrate der in die Filiale geleiteten Kunden infrage. Der Filialleiter wiederum zweifelt vielleicht den Beitrag des Online-Marketings an seinem Umsatzerfolg an und ist womöglich überzeugt, dass die Kunden auch ohne die Online-Aktivitäten ins Geschäft gekommen wären. Fakt ist jedoch, dass die Offline-Konversion oft so hoch ist wie die Online-Konversion und somit Investitionen in Online-Traffic einen wichtigen – in manchen Kategorien sogar entscheidenden – Einfluss auf den Filialumsatz haben.

OmniNEXT: Der Weg in die Omnichannel-Organisation

In den vergangenen zehn Jahren analysierte McKinsey mehr als 300 Omnichannel-Projekte für den Handel und entwickelte daraus OmniNEXT.

Die Methodik bewertet den Geschäftserfolg von Anfang bis Ende – von der Gewinnung und Konversion neuer Kunden bis zur langfristigen Kundenbindung über beide Kanäle hinweg (Grafik 3). Dieser umfassende Scan fördert nicht selten ein Potenzial zutage, das drei bis fünf Mal größer ist als eine übliche Mittelfristplanung für das Online-Geschäft.

Um das Potenzial vollständig zu heben, bedarf es einer Transformation der gesamten Organisation unter Federführung des Topmanagements. Vier Vorgehensweisen haben sich dabei besonders bewährt:

Grundlagen schaffen. Wer in der digitalen Welt wettbewerbsfähig ist, beherrscht die Paid-Media- und Suchmaschinenoptimierung (SEO) zur Steigerung des Traffic, sorgt für nahtlose Kundenreisen durch die Kanäle und schafft die nötigen Grundlagen im Online-Category-Management ebenso wie im CRM für eine dauerhafte Kundenbindung.

Tech-Kompetenz stärken. Die Umsetzung einer Omnichannel-Strategie erfordert nicht nur eine flexible E-Commerce-Technologie und digitale Basisfähigkeiten, sondern auch einschlägige Kenntnisse, um On- und Offline-Konversionen messen und in einen Zusammenhang bringen zu können. Auf den Digitalisierungsprüfstand gehören außerdem Preis- und Promotionsysteme, die oft schon vor Jahrzehnten entwickelt wurden.

„Online first“-Prinzip etablieren. Das neue Omnichannel-Vermarktungsmodell optimiert Hebel, die vom E-Commerce-Team allein nicht beeinflusst werden können. Unter anderem sollten Preisentscheidungen kanalübergreifende Effekte und Erfahrungen berücksichtigen und das Sortiment auf die Bedürfnisse digitaler Kunden abgestimmt sein.

Omnichannel gemeinsam verantworten. In jedem Kanal brauchen die Verantwortlichen Anreize, um das Gesamtpotenzial zu heben. Hierzu bedarf es konkreter Ziele und einer engen Zusammenarbeit zwischen den Kanälen. Aufgabe des Topmanagements ist es dabei, die wechselseitigen positiven Effekte klar zu kommunizieren.

In fünf Jahren, so ist bereits absehbar, wird E-Commerce nicht mehr ein bloßes Anhängsel im Geschäftsmodell von Einzelhändlern sein, im Gegenteil. Der vermeintliche Schwanz wird mit dem Hund wedeln, soll heißen: Das Online-Geschäft gibt die Richtung vor, „online first“

wird zum Leitprinzip für das Gesamtgeschäft. Unternehmen, die diesen Weg konsequent gehen, werden den Einzelhandel der Zukunft prägen. Und ihre Chancen stehen gut, dass sie bald einer neuen Liga von Category Killers angehören werden – über alle Kanäle hinweg.

Kernaussagen

1. Vorbei die Zeiten, als der Online-Kanal nur ein Anhängsel des Hauptgeschäfts im Einzelhandel war; inzwischen ist er der wichtigste Zugang der Kunden zum Händler.

2. Eine zukunftsfähige Omnichannel-Vermarktung richtet sich strikt am Prinzip „online first“ aus – das erfordert eine Neuausrichtung der gesamten Organisation.

3. Auf dem Weg zum ganzheitlich angelegten Omnichannel-Handel hilft die Scan-Methodik OmniNEXT, das Geschäftspotenzial über alle Kanäle hinweg zu erfassen.

Autoren



Dr. Philipp Kluge ist Partner im Münchner Büro und Mitglied der europäischen Marketing & Sales Practice von McKinsey. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen digitales Marketing, E-Commerce und Customer Experience.
Philipp_Kluge@mckinsey.com



Dr. Markus Schmid ist Partner im Münchner Büro und leitet den europäischen Bereich Omnichannel von McKinsey. Er berät Handelsunternehmen bei der Entwicklung und dem Ausbau ihres digitalen Kanalangebots.
Markus_Schmid@mckinsey.com



Elizabeth Silliman ist Associate Partner im Bostoner Büro von McKinsey und Mitglied der Marketing & Sales Practice in den USA. Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen digitales Marketing, E-Commerce und Omnichannel.
Elizabeth_Silliman@mckinsey.com

Klotzen statt Kleckern

Von Franck Laizet, Miriam Lobis, Patrick Simon und Raphaël Speich



Mehr als die Hälfte aller Tätigkeiten im Einzelhandel lassen sich automatisieren: Zeit für ein neues Operating Model.

Im Einzelhandel haben sich die Spielregeln grundlegend verändert. Statt kurzfristiger Kostenprogramme braucht es jetzt eine tiefgreifende Transformation – hin zu einem zeitgemäßen Operating Model.

Die Umwälzungen, mit denen der Einzelhandel heute kämpft, begannen schon lange vor der Corona-Krise. Die Pandemie hat die Entwicklung allerdings beschleunigt und die Probleme zuge-spitzt. Vor allem geht es um drei folgenreiche Ver-änderungen: Filialsterben und schrumpfende Mar- gen, zunehmende Insolvenzen und das veränderte Kaufverhalten insbesondere junger Konsumenten.

Flächendeckend verzeichnet der Handel Filial- sterben und Margenschwund. Schon zwischen 2015 und 2018 kam rund 5 Prozent weniger Kund- schaft in die Geschäfte. Die Händler reagierten mit Ladenschließungen im großen Stil (2019 kam es zu einem Anstieg um 59 Prozent gegenüber 2018), um ihre Margen zu retten – oftmals vergeblich. Bei Bekleidung beispielsweise sind diese bis 2021 um 5 Prozentpunkte geschrumpft. Hinzu kommen die Insolvenzen. Im ersten Halbjahr 2020 mussten weltweit 49 Händler mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro Insolvenz anmelden. Drittens schließlich stellt die junge Konsumenten- generation – stärker vernetzt, weniger marken- treu, besser informiert – den Handel vor völlig neue Herausforderungen. So nutzen 82 Prozent bei Kaufentscheidungen inzwischen regelmäßig das Smartphone. Entsprechend boomt der Online-Handel: Bekleidungs-, Mode- und Luxus- händler steigerten ihren Online-Anteil im ersten Jahr der Pandemie von 16 auf 26 Prozent – 2021 dürften es bereits 30 Prozent sein.

Auf diese Umwälzungen, die sich in sinkender Rentabilität und schwindenden Marktanteilen nie- derschlagen, haben viele Handelsunternehmen bislang keine befriedigende Antwort gefunden. Vielmehr setzen sie auf äußerliche Sparmaßnah- men, die maximal 3 Prozent Kostensenkung pro Jahr bringen: Sie reduzieren das Verkaufspersonal in den Läden, verkleinern ihre Marketingteams,

senken die IT-Ausgaben. Doch als Folge dieser Kürzungen ist der Einzelhandel mehr und mehr hinter andere Branchen zurückgefallen. Schon vor fünf Jahren gaben Händler im Schnitt nur 2 Pro- zent ihres Umsatzes für IT aus – B2B-Dienstleister hingegen 5 Prozent und Banken 7 Prozent.

In entscheidenden Bereichen wie Digitalisierung, IT und Personal investiert der Handel bis heute zu wenig. Gleichzeitig hält er an überkommenen Strukturen und Prozessen fest, während sich das gesamte Branchenumfeld im Wandel befindet. Die Gefahr, abgehängt zu werden, wächst mit jedem Tag. Denn was viele Unternehmen jenseits von Kostensenkungen und kleinen Veränderun- gen bislang nicht anzugehen wagen, sind grund- legende Anpassungen in ihrem Operating Model. Dabei ist dies ein überfälliger Schritt, bei dem es vor allem auf drei Komponenten ankommt: die Aneignung neuer Fähigkeiten (Skill Shift), das Eta- blieren eines agilen Omnichannel-Modells und Automatisierung.

Skill Shift: Schulen, einstellen, binden

Gerade für Einzelhändler ist das Personal ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Vier von fünf Top- managern der Branche sagen in einer aktuellen McKinsey-Umfrage, dass neue Fähigkeiten ent- scheidend seien für das Wachstum ihrer Unter- nehmen. Zugleich beklagen fast 90 Prozent einen Mangel an qualifiziertem Personal, und nur ein Drittel hält die eigenen Weiterbildungs- und Recruitingprogramme für ausreichend. Jeder zweite Befragte räumt sogar ein, keinerlei Konzept für den Skill Shift zu haben. Hier hilft nur systema- tisches Vorausplanen und die Konzentration auf zwei Schlüsselthemen: Umschulung der vorhan- denen Belegschaft und Anwerbung neuer Talente.

50%

der von McKinsey befragten Manager im Handel haben kein Konzept für den Aufbau neuer Fähigkeiten in ihrer Organisation

Vorausplanen. Zunächst gilt es, vorhandene Fähigkeiten in der Organisation auszumachen, die auch in zehn Jahren noch gefragt sind. Anschließend klärt das Management, auf welche Personalstärke und welche Skills es setzen muss, um die gesteckten Wachstumsziele zu erreichen. Dazu gehört auch die Analyse, welche Abteilungen und Regionen die größte Wertschöpfung bringen und welche Fachkräfte dafür benötigt werden.

Fallbeispiel: Eine europäische Baumarktkette hatte sich ein ehrgeiziges Wachstumsziel gesetzt, das eine grundlegende Transformation des Geschäftsmodells erforderte (unter anderem die Integration von digitalen und neuen stationären Formaten). Das Unternehmen entwickelte ein Modell zur Personalorganisation, das an fünf Punkten ansetzte: Automatisierung, Digitalisierung, agile Arbeitsformen, neue Rollen und Fähigkeitenaufbau. Daraus entstand ein Drei-Jahres-Fahrplan mit Initiativen, die nicht nur Potenziale zur Produktivitätssteigerung um 20 Prozent freilegten, sondern auch mehr als 20 neue Jobprofile schufen, darunter hochspezialisierte wie IoT Engineer oder Enterprise Architect.

Große Transformationen wie diese gelingen indessen nur, wenn den ambitionierten Plänen beherzte Taten folgen. Konkret gesagt: wenn sie flankiert werden von strategisch angelegten Programmen zur Umschulung vorhandener und Anwerbung neuer Mitarbeiter.

Umschulen. Programme zum Aufbau zukunftsfähiger Skills in der Belegschaft sind zwar mit viel Ressourcenaufwand verbunden, bringen aber einen bis zu dreimal höheren Return on Investment als Neueinstellungen. Hat das Unternehmen die Qualifikationslücken aufgedeckt, sollte es entsprechende Lernpfade entwickeln und Wege finden, um die erforderlichen Trainings flächendeckend anzubieten.

Fallbeispiele: *Amazon* investiert im Rahmen der „Upskilling 2025“-Initiative 700 Millionen Dollar, um 100.000 Angestellte für die Jobs von morgen zu qualifizieren. Der Internetriese will mit seinen Schulungsangeboten gezielt Kompetenzdefizite auf Zukunftsfeldern wie Data Mapping, Data Science, Security Engineering und Business Analysis ausgleichen. Ein anderer großer Handelskonzern richtete mit Hilfe von Drittanbietern eine Inhouse-

Schule für kontinuierliches Lernen ein, um seinen 40.000 Beschäftigten die nötige Digital- und Analytikkompetenz zu vermitteln. Sie alle absolvierten ein auf ihre jeweilige Rolle und Fähigkeiten abgestimmtes individuelles Curriculum.

Walmart wiederum investierte 4 Milliarden Dollar in ein vierjähriges Reskilling-Programm, bei dem das Verkaufspersonal zunächst ein Basistraining zu fachbezogenen und sozialen Kompetenzen durchläuft. Für langjährig Beschäftigte gibt es zudem die *Walmart Academy*, die inzwischen mehr als 500.000 Mitarbeiter besucht haben, und das „Dollar-per-day College“, in dem die Angestellten einen College-Abschluss in Retail Management erwerben können.

Digitale Talente anwerben und binden. Einige Positionen lassen sich trotz umfassender Umschulungsprogramme nicht intern besetzen, vor allem wenn Händler in ihren digitalen Skills dem Markt hinterherhinken. Die Hälfte der von McKinsey befragten Topmanager gibt zu, dass sie die Technologiekompetenz in ihrem Unternehmen verbessern müssen – und zwar in Verwaltung und Lagerhäusern ebenso wie in Category Management und Pricing. *Fraglos* bindet die Anwerbung digitaler Spezialisten erhebliche Ressourcen. Denn um die besten Köpfe zu gewinnen, müssen Händler in den eigenen Markenaufbau und ihr kulturelles Image als Arbeitgeber investieren, was sich im hochtransparenten Zeitalter von Social Media enorm aufwändig gestaltet.

Hinzu kommt, dass der Handel im „War for Talent“ mit vielen anderen Branchen und nicht zuletzt mit Start-ups konkurriert. Um die begehrten Fachkräfte nicht nur zu gewinnen, sondern auch zu binden, müssen Einzelhändler attraktive Karriere- und Gehaltspakete schnüren. So investierte die britische *Ocado Group* im vergangenen Jahr nicht weniger als 1 Milliarde Pfund, um Technologieprojekte zu entwickeln und 500 Topspezialisten einzustellen.

Agiles Omnichannel-Modell: Besser, schneller, sparsamer

Die Erfahrung zeigt: Weniger erfolgreiche Unternehmen verändern selten ihre Organisationsstruktur, während wachstumsstarke Firmen sich intern kontinuierlich weiterentwickeln, um neue

< 20%

höhere Produktivität erzielen
Handelsunternehmen durch agile
Transformation

Handelstransformation

Trends rasch aufgreifen zu können. Welches Operating Model sich am besten eignet, hängt vor allem von der digitalen Reife des Unternehmens ab. Doch jede Transformation sollte auf drei Ziele hinarbeiten: Omnichannel, einen effizienten Ressourceneinsatz und Agilität.

Organisation auf Omnichannel trimmen. Wo noch wenig Online-Geschäft existiert, sollte zunächst ein eigenes Digitalteam gebildet werden. Hier kann ein E-Commerce-Vertreter im Topmanagement helfen, Entscheidungen zu Gunsten des Online-Geschäfts herbeizuführen (insbesondere wenn es darum geht, die richtige Balance zu finden zwischen der Modernisierung der Ladengeschäfte und Investitionen in digitale Fähigkeiten).

Fortgeschrittenere Omnichannel-Händler sollten sich darauf konzentrieren, ihre Online- und Offline-Teams enger zusammenzuführen. Einige

Unternehmen haben zu diesem Zweck die Leitung von stationärem und Online-Handel in einer Position gebündelt. So schuf *Walmart* 2018 die Rolle des Chief Customer Officer, um eine optimale Abstimmung zwischen stationären und digitalen Kanälen sicherzustellen. Bei *Under Armour* heißt die neue Position seit 2020 Chief Experience Officer; im Rahmen der übergeordneten Kundenerlebnis- und Digitalstrategie verantwortet dieser das globale Retail- und E-Commerce-Geschäft. Während viele Händler ihre Marketingteams schon zusammengelegt haben, um über alle Kanäle hinweg nahtlose Kommunikation und ein einheitliches Branding zu gewährleisten, bündeln vor allem größere Händler inzwischen auch ihre Einkaufsteams, um die Zahl der Kontaktpunkte mit den Lieferanten zu verringern.

Ressourceneinsatz auf den Prüfstand stellen. Traditionelle Einzelhändler arbeiten oft mit veralteten

Im Handel ist das Personal der entscheidende Wettbewerbsfaktor: Deshalb investieren Unternehmen wie *Amazon* und *Walmart* stark in die Schulung ihrer Beschäftigten.



52%

aller Tätigkeiten im Einzelhandel lassen sich ganz oder teilweise automatisieren

Prozessen – höchste Zeit für eine Überprüfung des Ressourceneinsatzes, nach dem Zero-based-Prinzip: Sind unsere Geschäftsaktivitäten auf dem gleichen Niveau wie vor drei Jahren? Verfügen wir über aktuelle Tools und Daten zur Unterstützung unserer Entscheidungsprozesse? Nutzen wir sämtliche Berichte? Sind alle Arbeitsschleifen wirklich geschäftsrelevant?

Erfahrungsgemäß lassen sich 5 bis 10 Prozent der Kosten einsparen, wenn Unternehmen ihren Ressourceneinsatz regelmäßig auf den Prüfstand stellen. So haben einige Händler Einkauf, Controlling oder Buchhaltung durchleuchtet und in einer Reihe von Workshops ermittelt, welche Aktivitäten wegfallen können – und damit eine Reihe von Quick Wins erzielt, mit denen dann strukturelle Veränderungen finanziert wurden.

Agilität erzeugen durch cross-funktionale Teams.

Bei der Einführung agiler Strukturen setzen Unternehmen auf kleine, funktionsübergreifende Teams, die ein Produkt oder einen Arbeitsbereich „end to end“ eigenständig verantworten. Einige Händler bilden solche Teams rund um einzelne Geschäftseinheiten, um das gesamte Wertpotenzial zu erschließen. Dies kann ein Vertriebskanal sein, wobei die Teams etwa Umsatz und Operations von Filialbetrieben verantworten, oder eine Customer Journey, in der abteilungsübergreifend nach den wertvollsten Kunden Ausschau gehalten wird. Es kann auch eine Kategorie sein, für die das Team die Gesamtverantwortung übernimmt – von

der Beschaffung über das Sortiment bis hin zu Marketing und Kommunikation.

Ein Online-Modehändler hat das Agile-Prinzip stufenweise in seine operativen Abläufe integriert. Zuerst übernahmen die Engineering-Teams die neue Arbeitsweise, dann wurde Agile zu einem zentralen Baustein bei der Skalierung der IT-Funktion. Schließlich verankerte man das Prinzip in der gesamten Organisation und erhöhte so die Entscheidungs- und Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens. Einige etablierte Unternehmen haben ihre gesamte Organisation in regelrechte „agile enterprises“ umgestaltet – mit kleinen, schlagkräftigen Teams, die nach Use Cases organisiert sind. Transformationen wie diese brachten den Organisationen Produktivitätssteigerungen zwischen 10 und 20 Prozent.

Automatisierung: Effizienter und effektiver

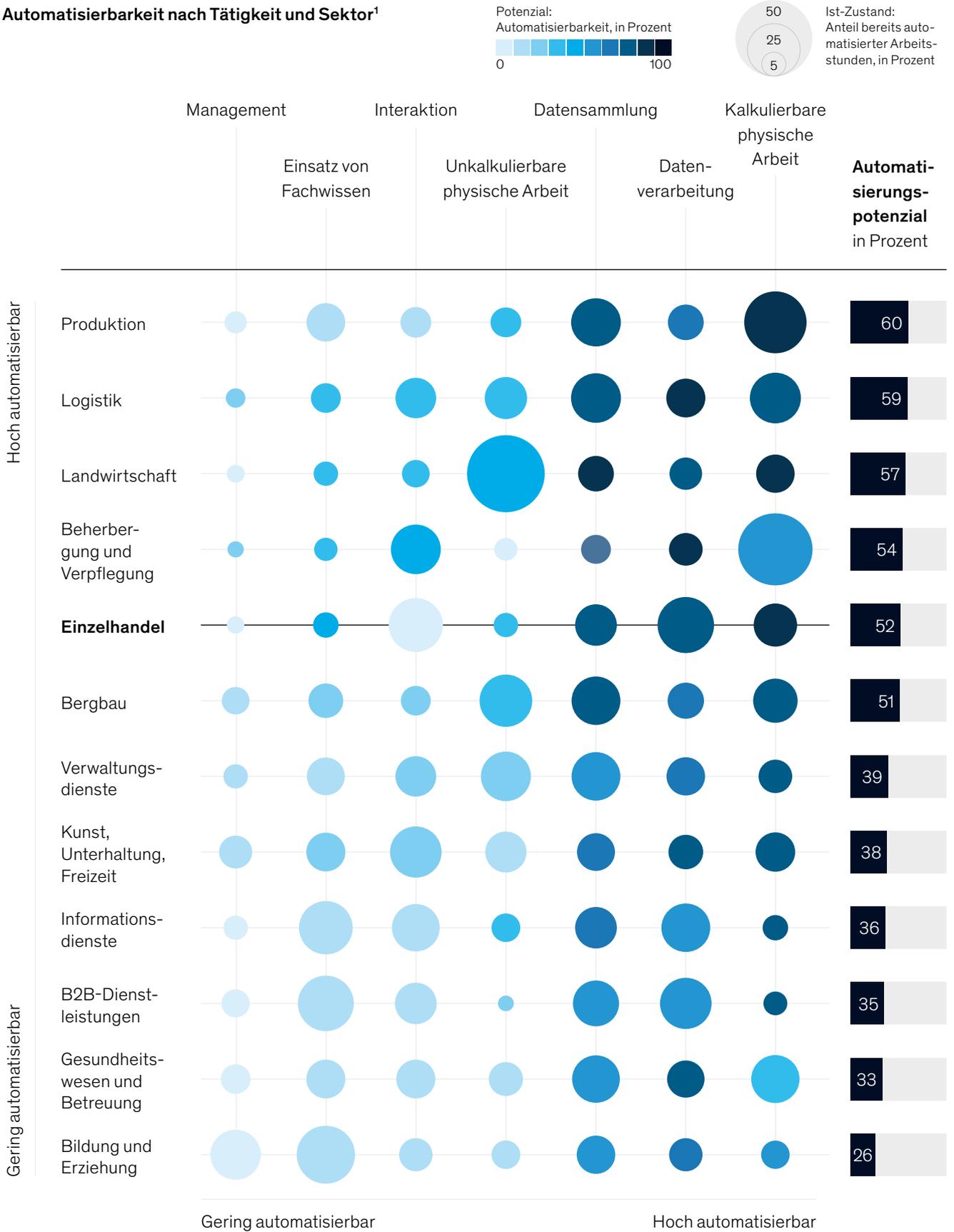
Automatisierung dürfte ein Hauptgrund dafür sein, dass neue Qualifikationen gefragt sind. Untersuchungen von McKinsey zeigen, dass sich 52 Prozent der Tätigkeiten im Einzelhandel zumindest teilweise automatisieren lassen (*Grafik 1, Seite 47*). Zwar fallen dadurch im Handel weltweit voraussichtlich fast 5 Millionen Arbeitsplätze weg. Gleichzeitig aber schafft Automatisierung Jobs an anderer Stelle, die allerdings neue Fähigkeiten und absolut zuverlässige Prozesse erfordern.

Smarte Technologie spart Zeit beim Einkauf: Mit Scan & Go bietet REWE den Kunden an, mit einem Handscanner oder mit dem eigenen Smartphone plus App die Ware quasi in den Einkaufswagen einzuchecken. Anstehen an der Kasse entfällt, das Geld wird direkt über die Payback-Karte abgebucht.



1. Mehr als die Hälfte aller Tätigkeiten im Einzelhandel lassen sich automatisieren

Automatisierbarkeit nach Tätigkeit und Sektor¹



Quelle: McKinsey Global Institute

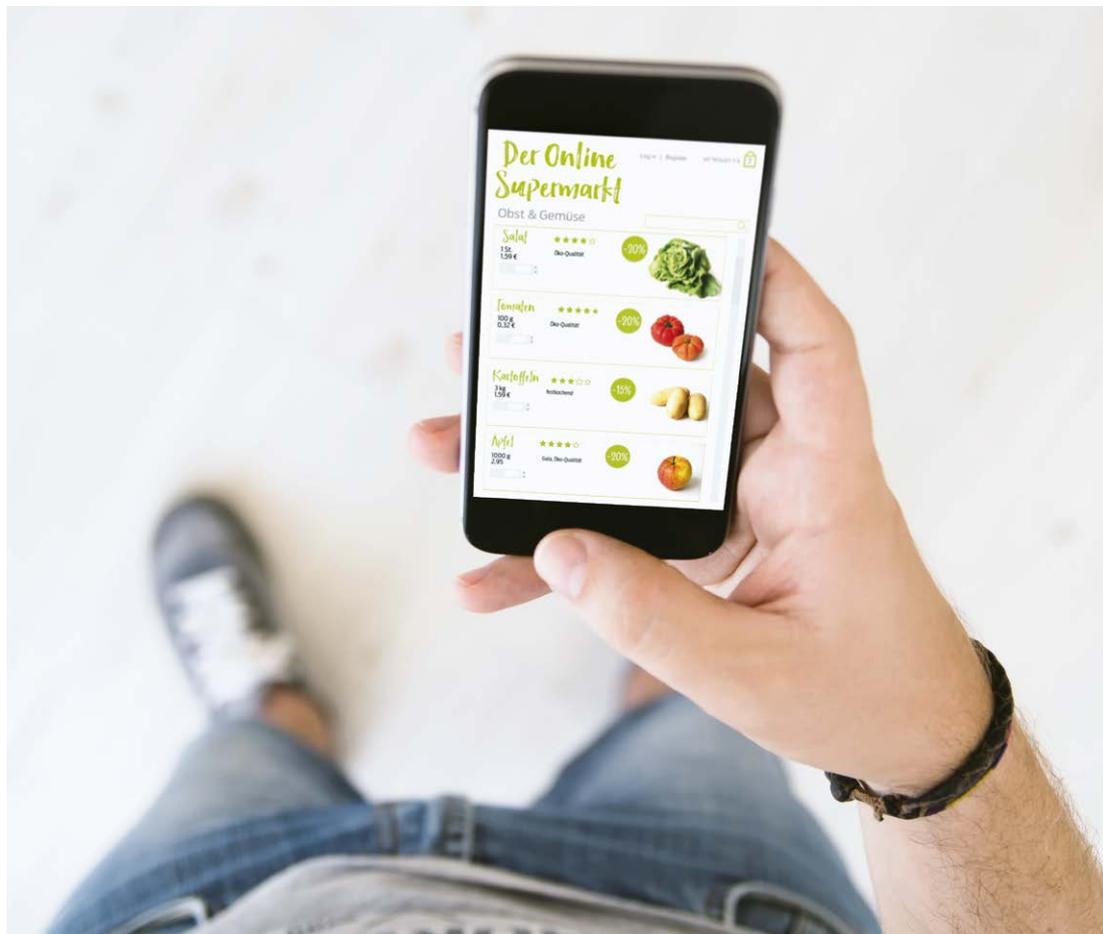
Als Faustregel gilt: Sämtliche Prozesse, die viel Arbeitskraft binden und vor allem manuelle Tätigkeiten umfassen, deren Altsysteme komplex und kostspielig zu ersetzen sind, sollten rasch automatisiert werden. Das Management von Promotionaktionen beispielsweise umfasst oft mehr als acht Schritte unter Beteiligung von mindestens fünf Teams, wobei die Entscheidungsbefugnisse nicht immer klar geregelt sind. Ein neues Prozessdesign kann hier die Zahl der einzelnen Schritte um 20 bis 30 Prozent verringern und sowohl die operativen Abläufe als auch die Entscheidungen beschleunigen. Erfolgreiche Unternehmen vollziehen die Automatisierung in drei Stufen.

Prozesse vereinfachen. Die Teams beginnen in der Regel damit, jene 10 bis 15 Hauptprozesse zu ermitteln, die mehrere Teams, Systeme, Aufgaben und Fähigkeiten involvieren. Am Anfang jeder Automatisierung steht dann die Konzentration auf das Wesentliche aus Kundensicht. Nach vier bis sechs Wochen mit schrittweisen Verbesserungen

schlagen ausgewählte Nutzer einfache Prozessanpassungen vor, die wiederum die Grundlage für die Automatisierung legen.

Smarte Technologien einsetzen. Die eigentliche Automatisierung erfolgt zumeist robotergestützt. Die RPA-Technologie (Robotics Process Automation) ist nicht nur auf Backoffice-Funktionen wie Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung anwendbar, sondern auch auf bislang überwiegend manuelle Prozesse wie den administrativen Einkauf oder das Management von Promotions (etwa im Lebensmittelhandel). Workflow-Management-Tools beispielsweise vereinfachen die Entscheidungsprozesse und deren Validierung. Händler konnten so den Zeitaufwand für Teilprozesse um bis zu 70 Prozent reduzieren und zugleich nahezu hundertprozentige Genauigkeit erreichen. Robotergestützte Prozessautomatisierung ist nicht-invasiv (erfordert also keine Überarbeitung bestehender Systeme) und amortisiert sich oft binnen weniger als zwölf Monaten.

Handeln auf allen Kanälen: Ein erfolgreiches Omnichannel-Geschäft braucht einfache Prozesse, smarte Technologien und eine agile Organisation.



Kernprozesse mit KI anreichern. Im letzten Schritt kommt künstliche Intelligenz zum Einsatz, um die Prozessperformance durch selbstlernende Programme stetig zu verbessern. KI-Anwendungen lohnen sich freilich nur bei Kernprozessen mit hohem Mehrwert. Dazu zählen Sortimentsauswahl, Promotionplanung und Pricing, bei denen zunehmend Advanced-Analytics-Algorithmen große Datensätze analysieren und das Category Management optimieren. Die neuen Erkenntnisse werden sich spürbar auf Teamgrößen, Arbeitsweisen und Fähigkeiten auswirken. Wichtig ist, dass Category Manager die Funktionsweise der Algorithmen durchschauen, damit sie die Empfehlungen der Algorithmen hinterfragen und ergänzen können. Viele Unternehmen stellen inzwischen spezialisierte Revenue Manager ein, weil Konsumgüterkonzerne den meisten Einzelhändlern hier zwei bis drei Jahre voraus sind.

Nicht nur der Einsatz von KI verschafft Händlern Wettbewerbsvorteile. Vor allem der Mut zum innerbetrieblichen Wandel hin zu einem zeitgemäßen Operating Model macht sich auf lange Sicht bezahlt – viel mehr als nur kurzfristige Kosteneinsparungen. Beschäftigte weiterbilden, Talente einstellen, auf Omnichannel setzen, Prozesse automatisieren: Mit diesen Maßnahmen

beschreiten Einzelhändler den richtigen Weg, um die eigene Marktposition zu stärken und den Erfolg ihres Unternehmens auch in Zukunft zu sichern.

Kernaussagen

1. Schwindende Margen und Marktanteile, sinkende Rentabilität, vermehrte Insolvenzen und Ladenschließungen signalisieren den Problemdruck im Einzelhandel.

2. Die vielfältigen Herausforderungen werden Handelsunternehmen nur mit einer grundlegenden Neuausrichtung ihres Operating Model bewältigen.

3. Im Mittelpunkt einer solchen Transformation stehen der Skill Shift, das Omnichannel-Management und die Automatisierung.

Autoren



Franck Laizet ist Senior Partner im Pariser Büro von McKinsey und Leiter der Retail Transformation Service Line. Er berät vornehmlich Handelsunternehmen aus dem Bereich Specialty Retail.

Franck_Laizet@mckinsey.com



Dr. Miriam Lobis ist Partnerin im Berliner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen Organisationsdesign, agile Transformation und Digitalisierung.

Miriam_Lobis@mckinsey.com



Dr. Patrick Simon ist Partner im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er zu Operating Models und Organisationsdesign.

Patrick_Simon@mckinsey.com



Raphaël Speich ist Associate Partner im Pariser Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Er begleitet Change-Projekte in den Bereichen Operating Model und Organisationsdesign.

Raphael_Speich@mckinsey.com

Der Glanz kehrt zurück



*Von Sabine Becker,
Achim Berg, Tyler Harris
und Alexander Thiel*

Nach kräftigen Umsatzeinbußen hofft der Luxusmarkt für Uhren und Schmuck wieder auf stabiles Wachstum. Doch das Geschäft wandelt sich.

Mit Uhren und Schmuck ließ sich zuletzt nur schwer Geld verdienen. Zwar war die Branche mit einem Gesamtumsatz von mehr als 330 Milliarden US-Dollar noch 2019 ein bedeutender Teil der globalen Modewirtschaft. Doch pandemiebedingt mussten die Hersteller 2020 schmerzhafte Umsatzeinbußen von 25 bis 30 Prozent bei Uhren und 10 bis 15 Prozent bei Schmuck hinnehmen. Ein Grund: Schätzungsweise 30 Prozent der weltweiten Einkäufe werden auf internationalen Reisen getätigt, die 2020 stark zurückgingen. Geschlossene Geschäfte in den Metropolen weltweit, Produktionsengpässe und abgesagte Messen taten ein Übriges. Uhren und Schmuck konnten zudem – anders als etwa Luxusmode und Lederwaren – kaum vom Boom des Online-Shoppings profitieren: 2019 entfielen bei Uhren nur 5 Prozent des Umsatzes auf den Online-Verkauf und auch bei Schmuck waren es lediglich 13 Prozent. Die Pandemie hat Versäumnisse der Vergangenheit schonungslos offengelegt.

Neue Chancen, vor allem in Asien

Inzwischen sind die Aussichten für die Branche wieder besser. Beide Produktkategorien können bis 2025 mit einem jährlichen Wachstum rechnen: 1 bis 3 Prozent bei Uhren und 3 bis 4 Prozent bei Schmuck. Das zeigt die aktuelle Studie „The State of Fashion. Watches & Jewellery“ von McKinsey und *The Business of Fashion* (siehe Infobox, Seite 52).

Asien dürfte laut Studie seinen Anteil am Weltmarkt in Zukunft weiter ausbauen und damit für beide Kategorien noch an Bedeutung gewinnen. Experten schätzen, dass schon jetzt auf den asiatischen Markt 50 Prozent des Gesamtumsatzes bei Premium- und Luxusuhren sowie 45 Prozent bei Markenschmuck entfallen. Die Nachfrage

wird in dieser Region bis 2025 überdurchschnittlich wachsen, mit jährlichen Umsatzsteigerungen bei Uhren von 2 bis 4 Prozent und bei Schmuck von 10 bis 14 Prozent.

Ein Großteil des Uhrenumsatzes wird künftig allerdings auf lokale Käufer und nicht mehr auf Reisende entfallen. Denn der Tourismus geht zurück – im Verkehr zwischen den wichtigsten Einkaufsregionen Asien, Europa und den USA ist bis 2024 keine vollständige Erholung zu erwarten. Davon profitiert vor allem der asiatische Markt, weil die Kunden dort vermehrt im Inland kaufen. In China hat mehr als die Hälfte der Konsumenten, die in der zweiten Jahreshälfte 2020 eine teure Uhr kauften, dies im eigenen Land getan. Luxusmarkenhersteller müssen sich also verstärkt nach Asien ausrichten, wenn sie die vermögende Klientel aus diesen Regionen erreichen wollen.

Die Studie zeigt, dass Schmuck- und Uhrenindustrie in der Post-Pandemie-Zeit von mehreren Trends geprägt sein werden, die den Markt grundlegend verändern können. Unternehmen sind gefordert, neue Ansätze zu entwickeln – sowohl im Verständnis der Konsumentenwünsche als auch im Hinblick auf Geschäftsmodelle und Produkte. Wer sich die anstehenden Veränderungen zunutze macht, kann mit einem beträchtlichen Wachstum über dem Marktdurchschnitt rechnen.

Schmuck: Marken im Aufwind

Der globale Schmuckmarkt erwirtschaftete 2019 einen Umsatz von 280 Milliarden US-Dollar. Bis 2025 ist mit einem Wachstum von insgesamt 25 bis 30 Prozent zu rechnen, der Jahresumsatz wird dann zwischen 340 und 360 Milliarden US-Dollar liegen. Die prognostizierte positive

50%

aller Luxusuhren werden in Asien verkauft, mehrheitlich an lokale Konsumenten

Entwicklung ist vor allem auf drei Trends zurückzuführen (*Grafik 1*), die zu einer Verschärfung des Wettbewerbs führen werden.

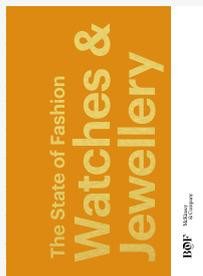
Umstieg auf Markenschmuck. Wer kennt sie nicht – weltberühmte Schmuckmarken wie *Tiffany, Cartier* oder *Bulgari*: Doch trotz unverwechselbarer Markenidentität und globaler Reichweite liegt der Anteil von Markenschmuck am Gesamtmarkt lediglich bei 20 Prozent. Bis 2025 allerdings werden die großen Markenanbieter ihren Marktanteil auf Kosten der übrigen Unternehmen auf 25 bis 30 Prozent erhöhen können. Der Wunsch nach Qualität, Wert und namhaften Labels wird in der Zeit nach der Pandemie zu einer raschen Erholung der Nachfrage insbesondere in Asien und den USA führen. Markenschmuck dürfte insgesamt dreimal schneller wachsen als der Gesamtmarkt. Das Potenzial beläuft sich auf 80 bis 100 Milliarden US-Dollar.

Angesichts der positiven Aussichten lohnt es sich für die Schmuckhersteller, möglichst rasch vor allem in Produktinnovationen und Marketing zu investieren. So lässt sich nicht nur die Marktposition festigen, sondern auch ein Vorsprung vor den Wettbewerbern gewinnen. Wichtigste Aufgabe dabei: den Markt genau im Blick zu behalten. Denn die Präferenzen der Kunden ändern sich heute schneller denn je.

Magie des Online-Einkaufs. Der Verkauf von edlem Schmuck ist traditionell mit individuellem Service und sorgfältiger Beratung durch Experten verbunden. Der Besuch eines Juweliersgeschäfts verspricht ein besonderes Einkaufserlebnis. Online lässt sich so etwas nur schwer realisieren. Dennoch fühlen sich Kunden zunehmend wohler damit, Schmuck online zu kaufen – die COVID-19-Pandemie hat diese Entwicklung noch einmal beschleunigt. Möglicherweise lassen sich zudem online auch solche Interessenten ansprechen, die eher davor zurückschrecken, ein edles Schmuckgeschäft zu betreten.

Die Studie: The State of Fashion – Watches & Jewellery

Die Untersuchung zum Uhren- und Schmuckmarkt ist die erste einer Reihe von Sonderveröffentlichungen, die McKinsey und *The Business of Fashion (BoF)* ergänzend zu den jährlichen „State of Fashion“-Reports herausbringen werden. Ziel der Studie ist es, wesentliche Veränderungen in der Branche bis zum Jahr 2025 aufzuzeigen. Der Schwerpunkt liegt auf Premium- bis Ultraluxusuhren mit einem Preis von mehr als 180 US-Dollar und auf Schmuckstücken mit einem Preis von mehr als 360 US-Dollar, für die Edelmetalle oder Edelsteine verarbeitet werden.



Die Prognosen basieren auf Analysen privater und börsennotierter Unternehmen, Marktdaten und Verbraucherumfragen, ergänzt um Tiefeninterviews mit Topmanagern und CEOs führender Unternehmen der Branche, darunter *Audemars Piguet, Cartier, Breitling, Seiko, Watchfinder, Christopher Ward, Hodinkee, Chow Tai Fook, Christie's, Mejuri, De Beers Jewellers* und *Shaun Leane*.

Der Studienreport „The State of Fashion. Watches & Jewellery“ steht kostenlos zum Download auf <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-watches-and-jewellery>

Angesichts der zuletzt gestiegenen Online-Schmuckkäufe ist es nun an den Managern der Marken und der Einzelhändler, sich ein genaueres Bild der Beziehung zwischen physischen und digitalen Kanälen zu machen. Wie lassen sich Liebe zum Detail, Emotionen, Individualität und hoher Kundenservice mit nüchternen Bildschirmoberflächen in Einklang bringen? Wie kann das einzigartige Kundenwissen des Verkaufspersonals am besten für den digitalen Vertrieb genutzt werden? Und: Welche digitalen Kanäle sprechen welche Kundensegmente an? Die Analyse lohnt sich: Bis 2025 dürfte der Anteil des Online-Umsatzes von 13 auf 18 bis 21 Prozent steigen – das entspricht einem Umsatzpotenzial von 60 bis 80 Milliarden US-Dollar.

Wettbewerbsfaktor Nachhaltigkeit. Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt auch bei Schmuckkäufen immer mehr an Bedeutung. Bis 2025 werden 20 bis 30 Prozent des weltweiten Schmuckumsatzes von Nachhaltigkeitsaspekten beeinflusst werden – von ethisch vertretbarer Beschaffung bis hin zu den Auswirkungen der Produktion auf die Umwelt. Ende der 1990er Jahre etwa erfuhr die Öffentlichkeit im Zusammenhang mit dem Bürgerkrieg in Liberia und Sierra Leone vom Handel mit so genannten Blutdiamanten. Inzwischen ist der Kimberley-Prozess etabliert: Er sieht vor, dass

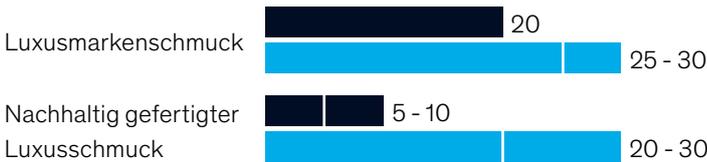
1. Der Schmuckmarkt kann bis 2025 mit einem Plus von bis zu 30 Prozent rechnen – es profitieren vor allem Markenanbieter und nachhaltige Hersteller

■ 2019 ■ 2025 (Prognose)

Gesamtmarkt, in Mrd. USD



Konsumentenpräferenzen, Marktanteil in Prozent



Kanal, Marktanteil in Prozent



Quelle: McKinsey

< 30%

Marktanteil kann nachhaltiger Schmuck bis 2025 erreichen – 2019 lag er nur bei rund 10%

nur solche Diamanten gehandelt werden dürfen, für die offizielle Herkunftszertifikate vorliegen. Die Europäische Union und mehr als 50 weitere Länder beteiligen sich bislang daran.

Doch allein auf Skandale zu reagieren, reicht heutzutage nicht mehr aus. Schmuckhersteller sollten Nachhaltigkeit als eine Chance sehen, den Wert ihrer Marken durch eigene verantwortungsvolle Geschäftspraktiken zu steigern. Besonders bei jüngeren Käufern werden die Unternehmen mit mehr Nachhaltigkeit punkten können. Erste Ansätze könnten beispielsweise nachvollziehbare, transparente Lieferketten oder ein höherer Recycling-Anteil sein. Aufgabe des Topmanagements ist es, eine Nachhaltigkeitsagenda zu entwickeln und dann konkrete Ziele für alle Unternehmensebenen und -funktionen festzulegen.

Uhren: Direktgeschäft wird wichtiger

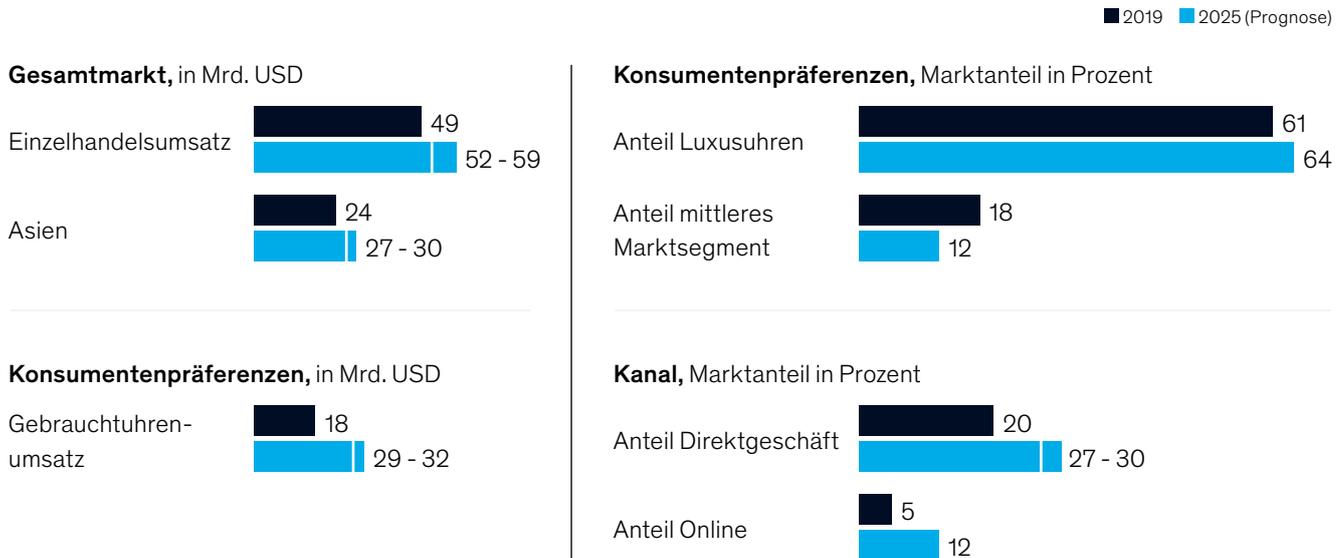
Die Uhrenindustrie verbuchte 2019 weltweit einen Umsatz von 49 Milliarden US-Dollar. Sie wird von einer kleinen Gruppe von Luxus- und Ultraluxus-

marken dominiert, von denen viele in der Schweiz beheimatet sind; auf sie entfallen 78 Prozent des Einzelhandelsumsatzes der Branche. Bis 2025 dürfte sich das Umsatzvolumen um rund 10 bis 15 Prozent auf dann 52 bis 59 Milliarden US-Dollar erhöhen. Auf Grund struktureller Schwächen bleibt das Wachstum aber deutlich hinter den Steigerungsraten der Schmuckindustrie zurück – die Uhrenbranche ist insgesamt immer noch eher konservativ und weniger veränderungsfreudig. Zum prognostizierten Wachstum tragen in erster Linie Luxus- und Ultraluxusmarken bei, die auch künftig den Markt prägen werden. Asien, schon jetzt wichtigster Absatzmarkt, wird das stärkste Wachstum verzeichnen (*Grafik 2, Seite 54*).

Auch in der Uhrenindustrie beeinflussen in den kommenden Jahren gleich mehrere Trends die Marktdynamik. Gefordert sind dabei vor allem neue Ansätze in der Marktbearbeitung als Antwort auf sich verändernde Kundenbedürfnisse und -präferenzen.

Umstellung auf Direct-to-Consumer-Kanäle. Jahrzehntlang war das Uhrengeschäft strikt aufgeteilt in Produktion und Handel, wobei die

2. Für die eher konservative Uhrenindustrie werden bis 2025 geringere Wachstumsraten von maximal 15 Prozent erwartet



Quelle: McKinsey

2,4 Mrd.

US-Dollar Umsatz jährlich könnten im Uhrensegment bis 2025 vom Einzelhandel auf das Direktgeschäft übergehen

Beziehung zu den Kunden fest in der Hand der Mehrmarkenhändler lag. Doch die Zeiten ändern sich. Immer mehr Verbraucher wünschen sich einen direkten Draht zu den Marken – mit Online-Shoppingmöglichkeiten unmittelbar bei deren Herstellern. Um diese Nachfrage zu bedienen, müssen Uhrenmarken sich grundsätzlich anders aufstellen und attraktive Direct-to-Consumer-Kanäle schaffen. Bis 2025 könnten so Jahresumsätze von 2,4 Milliarden US-Dollar von den Einzelhändlern auf die Markenhersteller übergehen – für beide Seiten eine große Herausforderung.

Mehrmarkenhändler müssen in der Folge mit einer deutlichen Marktkonsolidierung rechnen. Für die Uhrenhersteller wiederum kommt es darauf an, die richtige Balance zwischen den Kanälen zu finden und ein dynamisches Omnikanal-Konzept zu entwickeln, das einheitliche Preise und gleichmäßige Produktverfügbarkeit garantiert. Auch ist zu prüfen, inwieweit beim Ausbau der Direct-to-Consumer-Kanäle nach Regionen und Kundensegmenten zu differenzieren ist. Der Lohn wären nicht nur höhere Margen, sondern auch die Chance auf engere Kundenbindung und eine bessere Steuerung des Markenimages.

Druck auf das mittlere Marktsegment. Das traditionelle mittlere Marktsegment, dominiert von

Schweizer Unternehmen, gerät von mehreren Seiten unter Druck: Zahlreiche Kunden wechseln über ins Luxussegment – die Bereitschaft, mehr Geld für ein hochwertiges Produkt auszugeben, nimmt zu. Gleichzeitig wächst der Druck von unten: Reine Online-Anbieter wie *Christopher Ward*, *Daniel Wellington* und *MVMT* profitieren von zunehmenden Digitalkäufen, während Modemarken wie *Gucci*, *Hermès* und *Fendi* ihre Bekanntheit nutzen, um auch im Markt für Uhren zu punkten. Hinzu kommt die Konkurrenz im Einstiegssegment für Produkte unter 1.000 Euro durch die populären Smartwatches, vor allem von Apple, die mit neuen Funktionalitäten (Gesundheit, Sport) zusätzlichen Nutzen bieten.

Um sich in dieser Gemengelage von den Mitbewerbern abzuheben, sollten Uhrenhersteller im mittleren Segment ihre Marken-Stories neu beleben, ihr Produktangebot etwa durch Personalisierung und Special Editions verfeinern und engere Beziehungen zu ihren Kunden knüpfen – andernfalls drohen bis 2025 Umsatzeinbußen von bis zu 2,5 Milliarden US-Dollar.

Gewinne im Markt für Gebrauchtuhr. Der Markt für Gebrauchtuhr wurde lange Zeit von kleinen, unabhängigen Einzelhändlern dominiert. Das hat sich durch die Digitalisierung geändert:

Plattformen wie *Chrono24* oder *Chronext* bieten heute attraktive Shoppingerlebnisse sowohl für kostenbewusste Konsumenten als auch für Liebhaber von schwer erhältlichen Stücken. Für viele – vor allem auch jüngere Käufer – hat der Gebrauchtmrkt damit deutlich an Attraktivität gewonnen; inzwischen ist er das am schnellsten wachsende Segment der Branche. Bis 2025 dürfte der Umsatz auf 29 bis 32 Milliarden US-Dollar steigen – das entspricht einem Volumen von mehr als der Hälfte des Markts für neue Uhren.

Unternehmen sollten versuchen, von diesem Wandel zu profitieren und Gebrauchtuhrn strategisch in ihr Markenangebot zu integrieren. Denkbar wäre auch die Zusammenarbeit mit einer digitalen Mehrmarkenplattform (z.B. über Shop in Shop, Trade-in) oder sogar der Einstieg bei einer der führenden Plattformen.

Fazit des diesjährigen „State of Fashion“-Reports für Uhren und Schmuck: Die Pandemie hat den Markt hart getroffen. Doch in den kommenden Jahren wird er sich aller Voraussicht nach erholen und wieder ein stabiles Wachstum erleben. Werte wie Qualität und Beständigkeit, für die diese Branche wie kaum eine andere steht, bleiben bei den Konsumenten hoch im Kurs. Allerdings ändert

sich die Art und Weise, wie der Markt funktioniert. Unternehmen, die bereit sind, sich darauf einzulassen, haben die besten Voraussetzungen, als Gewinner hervorzugehen.

Kernaussagen

- 1. Die Pandemie hat die strukturellen Schwächen der Uhren- und Schmuckindustrie offengelegt – ganz besonders ihre geringe Online-Präsenz.**
 - 2. Unternehmen sollten die Digitalisierung und das Direktgeschäft forcieren und auf die sich wandelnden Präferenzen der Kunden eingehen.**
 - 3. Wer zum Wandel bereit ist, wird am prognostizierten Umsatzwachstum überproportional partizipieren.**
-

Autoren



Sabine Becker ist Associate Partner im Zürcher Büro von McKinsey. Der Fokus ihrer Beratungstätigkeit liegt auf Unternehmen der Fashion- und Luxusgüter-Branche in der DACH-Region.

Sabine_Becker@mckinsey.com



Dr. Achim Berg ist Senior Partner im Frankfurter Büro und Leiter der weltweiten Apparel, Fashion & Luxury Group von McKinsey. Unternehmen aus der Bekleidungs- und Luxusgüterindustrie berät er zu Fragen der strategischen Ausrichtung.

Achim_Berg@mckinsey.com



Tyler Harris ist Associate Partner im Büro New Jersey von McKinsey. Unternehmen der Branche berät sie unter anderem zu Transformationen und Strategie im Bereich Operations.

Tyler_Harris@mckinsey.com



Alexander Thiel ist Partner im Zürcher Büro von McKinsey und Leiter der Apparel, Fashion & Luxury Group in der Schweiz. Er berät multinationale Konsumgüterunternehmen vornehmlich zu Wachstumsstrategien.

Alexander_Thiel@mckinsey.com

Kleine Marken, große Chancen



*Von Raphael Buck,
Patrick Guggenberger,
Alex Harper und
Patrick Simon*

Große Konsumgüterunternehmen übernehmen immer öfter kleine Marken. Aber wie können sie ein wachsendes Portfolio aufstrebender Labels effektiv steuern?

Die Anzahl erfolgreicher kleiner Marken hat explosionsartig zugenommen. Ob *hellowater* bei Getränken, *BANU* bei Keramik oder *Invincible Brands* bei Kosmetika – in nahezu jedem Segment der Markenartikelindustrie haben sich junge Labels mit kreativen Ideen etabliert. Newcomer wie *Caulipower*, ein Anbieter von Tiefkühlkost in den USA, konnten sich in kürzester Zeit einen Namen im Markt erobern. Im Kampf „David gegen Goliath“ schneiden die Kleinen deutlich besser ab als viele Riesen: Zwischen 2016 und 2020 entfielen auf kleine Marken rund 45 Prozent des globalen Branchenwachstums, obwohl sie 2016 nur 32 Prozent vom Umsatz ausmachten.

Drei Faktoren begünstigen den Vormarsch der kleinen Labels:

Generation der Millennials. Die größte Konsumentengruppe weltweit legt starken Wert auf neue, innovative und authentisch wirkende Marken. Ansprechendes Design und eine „Geschichte“ hinter der Marke machen sie aus Sicht der Kunden sympathisch.

Digitale Technologien. Die Digitalisierung erleichtert den Vertrieb kleiner Marken, beispielsweise über Online-Shops oder Direct-to-Consumer-Modelle. Gleichzeitig verändert sich die Art und Weise, wie Verbraucher Produkte nutzen. Auch beherrschen gerade Start-ups die Klaviatur der digitalen Marketingkanäle oft besonders gut.

Long-Tail-Geschäft und hohe Margen. Kleine Marken stützen sich im Wettbewerb um Differenzierung und Margen zunehmend auf das Long-Tail-Geschäft. Sie bieten ein breites Spektrum an Nischenprodukten mit hohen Margen sowie Produkte mit ungewöhnlichen Geschmacksrichtungen oder Größenvarianten.

Big Player auf Einkaufstour

Für die großen Konsumgüterunternehmen gilt es, eine Antwort auf diese Herausforderung zu finden. Der einfachste Weg, von der Dynamik im Markt zu profitieren, ist die Übernahme und Weiterentwicklung attraktiver kleinerer Wettbewerber. So hat beispielsweise *PepsiCo* die Marke *KeVita* gekauft, um das eigene Angebot an Fitnessdrinks zu erweitern; das kalifornische Start-up hatte in den Jahren zuvor ein durchschnittliches Umsatzwachstum von mehr als 80 Prozent verbucht. *Estée Lauder* übernahm die Start-ups *Smashbox*, *Too Faced*, *Becca* und *Deciem*, um die Social-Media-Kapazitäten der vier Newcomer nutzen zu können und so die Zielgruppe der Millennials besser zu erreichen.

Die COVID-19-Pandemie hat zusätzliche Akquisitionsmöglichkeiten eröffnet. Denn mit den wirtschaftlichen Verwerfungen im Zuge der Pandemie kamen viele der strukturellen Nachteile kleiner Marken ans Licht: Der krisenbedingte Nachfrageschock hat die Cashflows von Unternehmen mit mageren Bilanzen und begrenztem Zugang zu Finanzierungsmitteln unter erheblichen Druck gesetzt. Auch hat sich die bei Start-ups zum Teil starke Abhängigkeit vom Co-Manufacturing als Manko erwiesen, wenn Einzelhändler in einem unsicheren Umfeld eher auf etablierte Marken mit höherer Lieferzuverlässigkeit setzten.

Für die großen Markenartikelhersteller indessen ist es mit der Identifizierung und Übernahme attraktiver Kandidaten nicht getan. Zwar gibt es einige inspirierende Erfolgsgeschichten, doch nicht immer gelingt es den etablierten Anbietern, eine kleine Marke mit Erfolg weiterzuführen. Oft kommt es zu kulturellen Konflikten zwischen der größeren und der kleineren Organisation.

45%

des globalen Branchenwachstums seit 2016 entfallen auf kleine Marken

Ein Grund für das Scheitern liegt oft darin, dass kleine Labels nach einer anderen Integrationsstrategie verlangen als große Marken. Auch die Governance, also die Art der Markenführung und -steuerung, muss auf die besonderen Bedürfnisse des zugekauften Labels zugeschnitten sein.

Vier Möglichkeiten der Integration

Zieht ein Konsumgüterunternehmen in Betracht, eine kleinere Marke zu übernehmen, stellt sich die Frage, ob diese in die Organisation integriert werden soll und falls ja, in welchem Umfang. Dabei hat das Management vier Optionen:

Vollständige Integration. Die kleine Marke wird vollständig in das bestehende Kerngeschäft integriert – Produktion, Vertrieb und Backoffice laufen gemeinsam, das Management liegt in einer Hand.

Teilweise Integration. Die kleine Marke wird in die bestehende Produktions- und Lieferkette sowie die Vertriebsorganisation integriert. Auch Unterstützungsfunktionen werden gemeinsam genutzt. Einige Bereiche, zum Beispiel die Markenentwicklung, bleiben jedoch separat.

Entwicklung durch Inkubator/Accelerator. Die kleine Marke wird zunächst in einem Inkubator- oder Accelerator-Programm unterstützt und weiterentwickelt, oft verbunden mit dem Ziel, sie später in die Kernorganisation zu integrieren.

Vollständige Trennung. Die kleine Marke wird als unabhängiges Portfoliounternehmen komplett eigenständig geführt. Es gibt eine separate Organisation mit eigenem Management und eigener Zentrale. Das Ziel ist die Erhaltung des Unternehmergeistes bei nur selektivem Heben von Synergien.

Integrationsansatz wählen

Welcher Integrationsgrad am erfolgversprechendsten ist, hängt im Wesentlichen von den Kaufzielen des etablierten Unternehmens ab. Typische Strategien beim Markenkauf verfolgen zum Beispiel diese Ziele:

Skalieren. Hierbei setzt das etablierte Unternehmen seine Kompetenzen und Größenvorteile

ein, um das kleinere Unternehmen weiterzuentwickeln und global erfolgreich zu machen. Damit der Käufer seine Größe und Infrastruktur, sein Netzwerk und Wissen optimal ausspielen kann, bietet sich eine teilweise oder vollständige Integration der kleinen Marke an.

Lernen. Im umgekehrten Fall können globale Konsumgüterunternehmen aber auch kleine Marken mit dem Ziel kaufen, von den einzigartigen Fähigkeiten und Kompetenzen des Newcomers zu profitieren. Für effektives Lernen eignet sich in der Regel eine teilweise oder vollständige Integration.

Auf die Zukunft wetten. Start-ups erschließen oft Zukunftsfelder, die große Unternehmen nicht immer aus eigener Kraft besetzen können. Erfolgreiche Unternehmen führen diese jungen Firmen separat oder entwickeln sie in einem Inkubator oder Accelerator weiter.

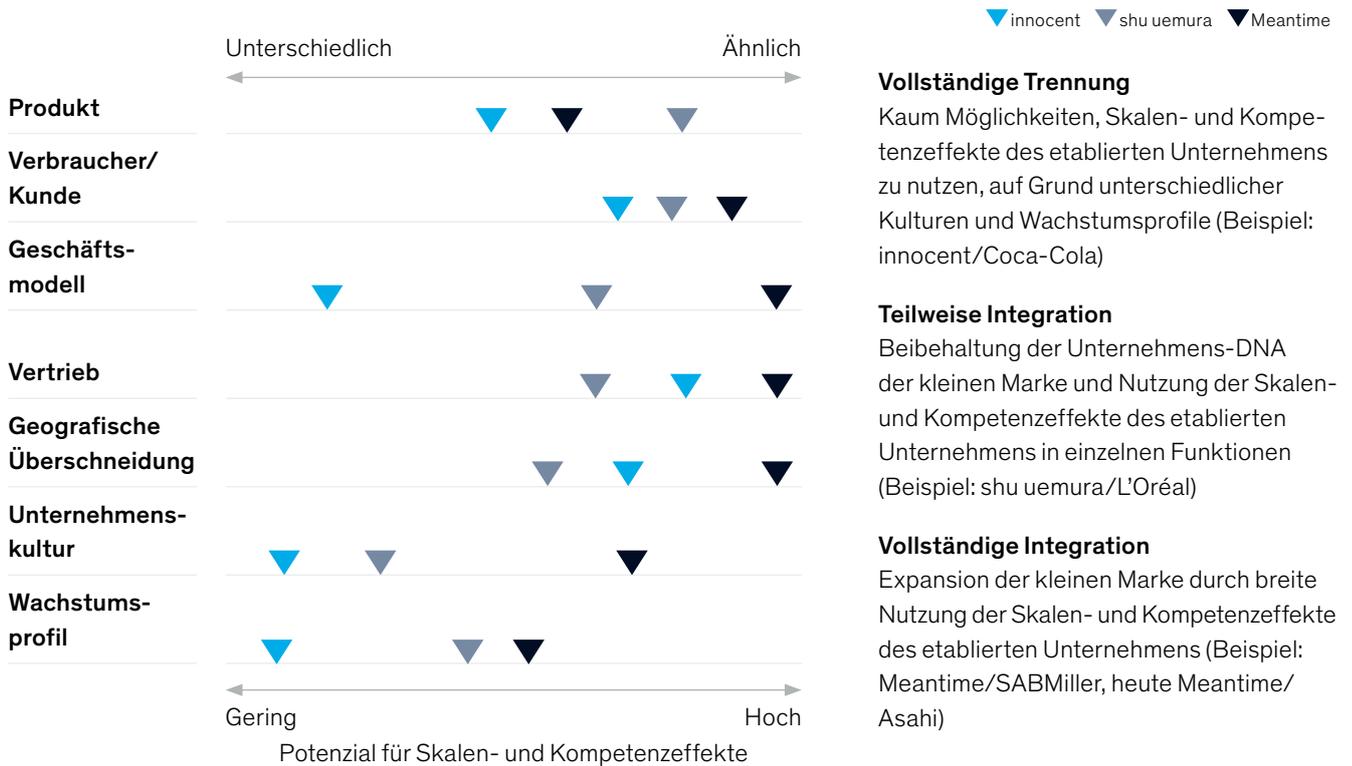
Lokal gewinnen. Globale Konsumgüterkonzerne akquirieren häufig „Local Heroes“, also Unternehmen, die auf regionaler Ebene äußerst erfolgreich sind. Ziel solcher Zukäufe ist es, das lokale Wertpotenzial vollständig auszuschöpfen. Auch bei dieser Strategie bietet sich an, das übernommene Unternehmen separat zu führen.

Verteidigen. Diese Strategie zielt darauf, kleinere Angreifer durch Übernahme abzuwehren. Hier eignet sich häufig die teilweise Integration, um dem Start-up weitere Skalenvorteile zu verschaffen.

Grundsätzlich gilt: Je stärker die Akquisition auf das Erschließen von Synergien bei Umsatz und Kosten oder die Nutzung von Kompetenzvorteilen ausgerichtet ist, desto mehr sollte das kleinere Unternehmen in die bestehende Organisation integriert werden. In jedem Fall ist bei einer Übernahme Fingerspitzengefühl gefragt, da immer die Gefahr besteht, dass Unternehmergeist und Agilität der kleinen Anbieter dabei auf der Strecke bleiben.

Wie groß das Potenzial für Skalen- und Kompetenzeffekte ist, hängt vor allem vom Grad der Ähnlichkeit zwischen dem etablierten Unternehmen und der übernommenen Marke ab. Feststellen lässt sich dies anhand von sieben Kriterien: Produkt, Verbraucher/Kunde, Geschäftsmodell, Vertrieb, geografische Überschneidung, Unternehmenskultur und Wachstumsprofil (*Grafik 1*).

1. Wie stark kleine Marken zu integrieren sind, hängt davon ab, wie ähnlich sie dem Mutterunternehmen sind



Vollständige Trennung

Kaum Möglichkeiten, Skalen- und Kompetenzeffekte des etablierten Unternehmens zu nutzen, auf Grund unterschiedlicher Kulturen und Wachstumsprofile (Beispiel: innocent/Coca-Cola)

Teilweise Integration

Beibehaltung der Unternehmens-DNA der kleinen Marke und Nutzung der Skalen- und Kompetenzeffekte des etablierten Unternehmens in einzelnen Funktionen (Beispiel: shu uemura/L'Oréal)

Vollständige Integration

Expansion der kleinen Marke durch breite Nutzung der Skalen- und Kompetenzeffekte des etablierten Unternehmens (Beispiel: Meantime/SABMiller, heute Meantime/Asahi)

Als beispielsweise *Coca-Cola* 2013 den Smoothie-Hersteller *innocent* übernahm, war für den Softdrink-Riesen klar, dass zwischen den beiden Unternehmen große Unterschiede bei Geschäftsmodell, Unternehmenskultur und Wachstumsprofil bestanden. *Coca-Cola* beschloss daher, sein Abfüllernetz nicht für *innocent* zu nutzen, sondern die Marke als separates Unternehmen zu führen – mit größtenteils eigener Produktion, einem separaten Backoffice sowie einer eigenen Lieferkette und Vertriebsorganisation. Auch Management und Unternehmenszentrale blieben getrennt.

L'Oréal hingegen entschied sich nach dem Kauf von *shu uemura*, einem Hersteller von Haarpflege- und Stylingprodukten, für die teilweise Integration der kleineren Marke. Einzelne Funktionen wurden so angepasst, dass Skalen- und Kompetenzvorteile von *L'Oréal* zum Tragen kommen konnten. Die einzigartige japanische Unternehmenskultur von *shu uemura* blieb aber erhalten.

SABMiller wiederum hat die kleine Londoner *Meantime Brewery* nach der Übernahme 2015

nahezu vollständig integriert. Denn Ziel der Akquisition war es, das Geschäft von *Meantime* unter Nutzung der Kompetenzen und Größenvorteile von *SABMiller* zu expandieren. Dabei konnte die Großbrauerei auf Gemeinsamkeiten etwa im Vertrieb und bei den Marktregionen aufbauen. Nach der Übernahme von *SABMiller* durch *AB InBev* 2016 wurde *Meantime* aus kartellrechtlichen Gründen an *Asahi* verkauft.

Governance ausgestalten

Je mehr kleine Marken ein Konzern übernimmt, desto herausfordernder wird das Portfoliomanagement. Denn unterschiedliche Marken brauchen unterschiedliche Steuerung. Zwei grundsätzliche Governance-Ansätze lassen sich differenzieren: der Portfolioinvestor- und der Kompetenz-/Skaleneffekt-Ansatz. Beide basieren auf den oben skizzierten Akquisitionsstrategien und unterscheiden sich vor allem in den Dimensionen Struktur, Konzernbindung und strategische Freiheit (*Grafik 2, Seite 60*).

2. Jede Newcomer-Marke muss individuell gesteuert werden – mit zwei Governance-Ansätzen als Orientierungspunkten

▼ innocent ▼ shu uemura ▼ Meantime

Governance		Portfolioinvestor-Ansatz		Kompetenz-/Skaleneffekt-Ansatz
Struktur	Führung	Eigene Führung (ggf. mit einem Sponsor aus der Zentrale)	←————→	Zentrale Führung
	Steuerungsintensität	Beschränkt auf gemeinsame Zielsetzung, regelmäßige Besprechungen		Enge Steuerung durch Zentrale
Konzernbindung	Mitarbeiter	Eigenständige Personalgewinnung, eigenes Vergütungssystem		Anbindung an das zentrale HR-System (Positionen, Vergütung, Personalauswahl)
	Standort	Eigene Zentrale		Konzernzentrale
	Integration in die Organisation	Separate Organisation		Vollständig integrierte Organisation
	Prozessintegration	Keine Integration in zentrale Prozesse wie Budgetierung		Vollständige Integration in zentrale Prozesse wie Budgetierung
Strategische Freiheit	Risiko und Kontrolle	Bereitschaft, Risiken einzugehen und Misserfolge zu akzeptieren		Orientierung an Risiko-Rendite-Erwartungen des Mutterunternehmens
	Personalbeschaffung	Agile Budgetallokation und -priorisierung		Standardmäßiger Budgetierungsprozess
	Partnerschaften	Aufgeschlossen ggü. Partnerschaften (z.B. Produktion, Vertrieb)		Nutzung von Größenvorteilen z.B. bei Markteinführung und Produktion

Quelle: McKinsey

Beim Portfolioinvestor-Ansatz bleiben die Marken eher selbstständig. Sie entwickeln sich am besten, wenn sich der Spirit der Gründungszeit weiter frei entfaltet. Dieser Ansatz funktioniert vor allem dann, wenn das Konsumgüterunternehmen die Ziele „verteidigen“, „lokale Erfolge erzielen“ und/oder „auf die Zukunft wetten“ verfolgt. Der Führungsstil ist pragmatisch und beschränkt sich auf die Festlegung von Zielen sowie regelmäßige Besprechungen. Wie die vereinbarten Ziele erreicht werden, bleibt weitgehend in der Verantwortung des akquirierten Unternehmens. Oft hält in der Konzernzentrale ein unternehmerisch den-

kender Sponsor die Verbindung zu dem neu hinzugekommenen Unternehmen und unterstützt es.

Coca-Cola zum Beispiel verfolgt bei *innocent* vor allem in den Dimensionen Struktur (eigene Führung) und Konzernbindung (separate Organisation) einen klaren Portfolioinvestor-Ansatz. In der Dimension „strategische Freiheit“ setzt der Konzern hingegen eher seine Kompetenz- und Größenvorteile ein, etwa bei der Budgetierung.

Der Kompetenz-/Skaleneffekt-Ansatz ist an die Ziele „skalieren“ und „lernen“ angelehnt. Er emp-

zieht sich für Marken, die ihr Potenzial am besten in enger Zusammenarbeit mit der Konzernzentrale entfalten können. Bei diesem Ansatz werden kleine Marken in einen passenden Geschäftsbereich eingebettet oder in einen neuen integriert, der eigens für die Steuerung kleiner Marken eingerichtet wurde. Um die Kompetenz- und Skalenvorteile des Mutterunternehmens optimal zu nutzen, werden die kleinen Marken engmaschig gesteuert.

Beide Governance-Ansätze dienen nur zur Orientierung – letztlich muss der Ansatz für jede Marke im Portfolio maßgeschneidert werden. Meist dürfte ein hybrides Modell – wie bei *Coca-Cola* und *innocent* – zum Einsatz kommen. In jedem Fall aber ist strikte Disziplin gefragt: Da sich die Anforderungen kleiner Marken mit der Zeit verändern, muss die Governance immer wieder angepasst werden. Wächst beispielsweise eine kleine Marke im Laufe der Jahre stark und erweist sich als stabil, könnte es sinnvoll sein, sie enger an das Mutterunternehmen anzubinden und zu steuern, um dann Skalenvorteile nutzen zu können.

Der Trend der Märkte hin zu kleinen Marken mag für große Konsumgüterunternehmen bedrohlich wirken, eröffnet aber neue Chancen. Mit der richtigen Integrationsstrategie und einer maß-

geschneiderten Governance können die Big Player ein schlagkräftiges Portfolio attraktiver Labels aufbauen, das ihnen einen Wettbewerbsvorsprung verschafft.

Kernaussagen

1. Etablierte Unternehmen können mehr denn je vom Zukauf kleiner Marken profitieren und ihre Wettbewerbsposition stärken.

2. Wer ein großes Portfolio kleiner Marken effektiv steuern will, braucht neben dem richtigen Integrationsansatz eine maßgeschneiderte Governance, die immer neu anzupassen ist.

3. Je mehr es bei einer Akquisition um die Nutzung von Synergien bei Umsatz und Kosten geht, desto weitreichender sollten Integrationsgrad und Steuerung sein.

Autoren



Raphael Buck ist Senior Partner im Zürcher Büro von McKinsey und Leiter des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors. Unternehmen berät er zu Strategie, Organisationsdesign und Marketing.

Raphael_Buck@mckinsey.com



Dr. Patrick Guggenberger ist Partner im Wiener Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er zu ganzheitlichen Transformationen, Organisationsdesign und Strategie.

Patrick_Guggenberger@mckinsey.com



Alex Harper ist Associate Partner im Londoner Büro mit großer Passion für das Thema Agilität. Seine langjährige Expertise nutzt er, um Konsumgüter- und Einzelhandelsunternehmen beim Design von agilen Organisations- und Betriebsmodellen zu beraten.

Alex_Harper@mckinsey.com



Dr. Patrick Simon ist Partner im Münchner Büro und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Unternehmen der Branche berät er zu einer Vielzahl an Themen von Wachstumsstrategien bis Organisationsdesign.

Patrick_Simon@mckinsey.com

Impressum

Herausgeber

Dr. Klaus Behrenbeck
McKinsey & Company
Consumer Industries & Retail Group
Christophstraße 17
50670 Köln
Tel.: +49 (0)221 208-7270

Redaktion

Verena Dellago
Dr. Kirsten Zirkel
Birgit Ansorge

mexmedien
www.mexmedien.de

Druck

Print- und Medienproduktion
Hamburg GmbH

Fotos/Illustrationen

adidas.com, iStock, Nordstrom/Connie
Zhou, Patagonia/Thomas Bohne-Gries-
kogel, REWE Group, Frank Schoepgens,
shutterstock, McKinsey

Bezugsmöglichkeiten von Akzente

Sie möchten weitere Exemplare
bestellen oder jemanden neu in
den Verteiler aufnehmen lassen?
Bitte schicken Sie uns eine E-Mail an:
akzente@mckinsey.com

Alle Akzente-Ausgaben finden
Sie auch in elektronischer Form auf
www.mckinsey.de/akzente

© McKinsey & Company
Dezember 2021

Online-Lebensmittelhandel

Wie sich stationäre Händler gegen die neue Konkurrenz der schnellen Lieferdienste wehren können

Interview

Lionel Souque, Chef der *REWE Group*, sortiert die Erfolgsrezepte für das Supermarktgeschäft von morgen

Kanalstrategie

Die Scan-Methodik OmniNEXT hilft Händlern, aus ihrem Omnichannel-Geschäft das Optimum herauszuholen

Handelstransformation

Der Druck auf den Einzelhandel wächst – ein neues Operating Model schafft Abhilfe

Luxusegment Uhren und Schmuck

Die Umsätze steigen wieder – wer auf Digitalisierung und Direktgeschäft setzt, profitiert am meisten

Portfoliomanagement

Wenn Konzerne kleine Marken übernehmen, kommt es auf den richtigen Integrationsansatz an

Consumer Industries & Retail Group

December 2021

Copyright © McKinsey & Company

Designed by mexmedien

www.mckinsey.de/akzente

 @McKinsey

 @McKinsey